

## STRATEGI PENYELENGGARAAN DIKLAT DAN UJIAN SERTIFIKASI KEAHLIAN PENGADAAN BARANG/ JASA PEMERINTAH DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN MAGELANG

Wiharyanto

*Alumnus Prodi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, PNS pada Pemerintah Daerah  
Tingkat II Kabupaten Magelang, email: wiharyanto2015@yahoo.com*

### Abstract

*The study aims to analyze about the low graduation and certification exam training participants of the procurement of goods / services of the government and its contributing factors, and formulate a strategy of education and training and skills certification exams procurement of goods / services of the government. Collecting data using the method of study documentation, interviews, and questionnaires. Is the official source of information on the structural and functional Regional Employment Board, as well as the participants of the training and skills certification exams procurement of goods / services of the government in Magelang regency government environment. Analysis using 4 quadrant SWOT analysis, to determine the issue or strategic factors in improving the quality of education and training and skills certification exams procurement of government goods / services within the Government of Magelang regency. The results show organizer position is in quadrant I, which is supporting the growth strategy, with 3 alternative formulation strategies that improve the quality of education and training and skills certification exams procurement of government goods / services, and conducts certification examination of the procurement of government goods / services with computer assisted test system (CAT). Based on the research recommendations formulated advice to the organizing committee, namely: of prospective participants of the training and skills certification exams procurement of goods / services the government should consider the motivation of civil servants, is examinees who have attended training in the same period of the year, the need for simulation procurement of goods / services significantly, an additional allocation of training time, giving sanction to civil servants who have not passed the exam, the provision of adequate classroom space with the number of participants of each class are proportional, as well as explore the evaluation of education and training and skills certification exams procurement of goods / services for Government of participants.*

**Keywords:** *strategy, training, examination, certification of the procurement of goods / services.*

### PENDAHULUAN

Tata pemerintahan yang baik dan bersih (*Good Governance and Clean Government*) adalah seluruh aspek yang terkait dengan kontrol dan pengawasan terhadap kekuasaan yang dimiliki Pemerintah dalam menjalankan fungsinya melalui institusi formal dan informal. Untuk

melaksanakan prinsip *Good Governance and Clean Government*, maka Pemerintah harus melaksanakan prinsip-prinsip akuntabilitas dan pengelolaan sumber daya secara efisien, serta mewujudkannya dengan tindakan dan peraturan yang baik dan tidak berpihak (*independent*), serta

menjamin terjadinya interaksi ekonomi dan sosial antara para pihak terkait (*stakeholders*) secara adil, transparan, profesional, dan akuntabel.

Peningkatan kualitas pelayanan publik melalui penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih, perlu didukung dengan pengelolaan keuangan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas penggunaan keuangan negara yang dibelanjakan melalui proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, diperlukan upaya untuk menciptakan keterbukaan, transparansi, akuntabilitas serta prinsip persaingan/kompetisi yang sehat dalam proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang dibiayai APBN/APBD, sehingga diperoleh barang/jasa yang terjangkau dan berkualitas serta dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi fisik, keuangan, maupun manfaatnya bagi kelancaran tugas Pemerintah dan pelayanan masyarakat.

Pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan salah satu tahapan yang harus dilalui oleh semua instansi pemerintah untuk menunjang keberlangsungan kegiatan pembangunan. Melalui pengadaan barang/jasa pemerintah, maka diharapkan dapat diperoleh barang/jasa yang sesuai untuk mendukung pelayanan publik melalui pengadaan barang/jasa pemerintah yang efisien, terbuka dan kompetitif sangat diperlukan bagi ketersediaan barang/jasa yang terjangkau dan berkualitas (Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010).

Untuk mewujudkan proses pengadaan yang efisien, terbuka dan kompetitif, maka diperlukan para pihak yang berkompeten dalam kegiatan pengadaan barang/jasa pemerintah tersebut. Sebagai upaya untuk membentuk aparatur yang memiliki kompetensi ahli pengadaan barang/jasa pemerintah, maka diperlukan pendidikan dan pelatihan untuk memberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku aparatur dalam pengadaan barang/jasa pemerintah, dan selanjutnya diuji untuk mengukur tingkat pemahaman atas materi yang diperoleh selama mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan data hasil ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah yang dimuat dalam laman Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah untuk ujian yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Magelang, pada ujian tahun 2011, peserta yang dinyatakan lulus sejumlah 26 orang (26%) dari 99 orang peserta ujian. Pada tahun 2012, sejumlah 67 orang (30,9%) dari 217 peserta ujian dinyatakan lulus. Adapun pada ujian yang diselenggarakan pada tahun 2013, peserta yang dinyatakan lulus hanya mencapai 39 orang (17,8%) dari 219 peserta ujian ([www.lkpp.go.id/hasil](http://www.lkpp.go.id/hasil)).

Rendahnya tingkat kelulusan peserta tersebut akan menunda ketersediaan/kecukupan aparatur yang memiliki kompetensi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang. Begitu pula dengan penggunaan anggaran untuk penyelenggaraan kegiatan tersebut menjadi tidak optimal dan efektif. Oleh karena itu penyelenggara harus melakukan identifikasi permasalahan-permasalahan yang timbul selama penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa dimaksud. Langkah tersebut harus diambil agar prosentase kelulusan peserta diklat dan ujian meningkat.

Berkenaan adanya permasalahan-permasalahan di atas, maka peneliti berupaya menggali sumber permasalahan yang menjadi penyebab rendahnya tingkat kelulusan peserta ujian dimaksud, maupun solusi yang harus diambil oleh pihak-pihak pengambil kebijakan, khususnya dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia terkait keahlian pengadaan barang/jasa, sehingga peneliti memandang perlunya dilakukan penelitian secara sistematis berkenaan dengan penyelenggaraan bimbingan/diklat teknis dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah. Melalui penelitian tersebut diharapkan dapat merumuskan strategi yang perlu dilaksanakan untuk meningkatkan kelulusan peserta ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa

pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang. Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah masih rendahnya tingkat kelulusan peserta bimbingan/diklat teknis dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah. faktor-faktor apa sajakah yang menyebabkan tingkat kelulusan peserta diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah masih rendah dan strategi yang perlu diambil agar kelulusan peserta diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah meningkat.

## LANDASAN TEORI

### Pengertian Evaluasi

Arikunto (2007) menyatakan bahwa evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu dan kemudian informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat ketika mengambil keputusan.

Djaali (2008) menyatakan bahwa evaluasi dapat juga diartikan sebagai proses menilai sesuatu berdasarkan kriteria atau tujuan yang ditetapkan sebelumnya, yang selanjutnya diikuti dengan pengambilan keputusan atas obyek yang dievaluasi. Sebagai contoh evaluasi proyek, kriterianya adalah tujuan dari pembangunan proyek tersebut, apakah tercapai atau tidak, apakah sesuai dengan rencana atau tidak, jika tidak mengapa dan langkah-langkah apa yang akan ditempuh selanjutnya.

### Pengertian Sertifikasi

Sertifikasi profesional, kadang hanya disebut dengan sertifikasi atau kualifikasi saja, adalah suatu penetapan yang diberikan oleh suatu organisasi profesional terhadap seseorang untuk menunjukkan bahwa orang tersebut mampu untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas spesifik. Sertifikasi biasanya harus diperbaharui secara berkala, atau dapat pula hanya berlaku untuk suatu periode tertentu (<http://id.wikipedia.org/wiki>)

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh *International Institute for Environment Development* (IIED), di mana sertifikasi adalah prosedur di mana pihak ketiga memberikan jaminan tertulis bahwa suatu produk, proses atau jasa telah memenuhi standar tertentu, berdasarkan audit yang dilaksanakan dengan prosedur yang disepakati. Sertifikasi berkaitan dengan pelabelan produk untuk proses komunikasi pasar (<http://www.iied.org>)

### Pengertian Motivasi

Maslow dalam Robbin & Jugde (2008) mengemukakan hierarki Teori Kebutuhan, yaitu bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan-kebutuhan tersebut, yaitu : (1) kebutuhan fisiologis, seperti : rasa lapar, haus, berlindung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya; (2) kebutuhan rasa aman, yang meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional; (3) kebutuhan sosial, yang meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan sebagainya; (4) kebutuhan akan penghargaan, yang meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian; dan (5) aktualisasi diri, yaitu dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

Pendapat lain mengenai motivasi dikemukakan oleh Herzberg yang mengemukakan Teori Dua Faktor dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau "pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

### **Pengertian Strategi**

Strategi menurut Rangkuti (2009), adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Jadi, perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Menurut Halim dkk (2009) menyatakan bahwa perencanaan strategi (pemrograman) adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang.

### **Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen strategik menurut Wheelen dan Hunger (2001) dalam Agung (2003) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Definisi manajemen strategi menurut David (2006) adalah sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Suwarsono (2013) yang menyatakan bahwa manajemen strategik, dengan demikian, dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Rancangan/Disain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini mengambil lokasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Magelang dengan pertimbangan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Magelang merupakan satuan kerja perangkat daerah yang menyelenggarakan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Magelang.

### **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini, menggunakan teknik *purposive sampling*. Sampel dari penelitian ini adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Magelang beserta jajarannya di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Magelang selaku penyelenggara diklat, serta 30 orang peserta diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pada tahun 2011, 2012 dan 2013 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar panduan pertanyaan yang akan digunakan untuk menggali informasi dari penyelenggara diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah, serta berupa kuesioner yang disampaikan kepada peserta diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.

Kuesioner yang disiapkan terdiri atas 3 variabel/dimensi, yaitu variabel penyelenggaraan diklat, variabel penyelenggaraan ujian dan variabel motivasi peserta. Masing-masing variabel/dimensi memiliki beberapa indikator. Pembobotan instrumen menggunakan skala Likert yang dibuat dalam bentuk *checklist* dan mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, berupa kata-kata sebagai berikut (Sugiyono:2011):

1. sangat setuju diberi skor 5;
2. setuju diberi skor 4;

3. cukup setuju diberi skor 3;
4. kurang setuju diberi skor 2;
5. tidak setuju diberi skor 1.

Data interval dari hasil kuesioner kemudian dianalisis dengan menghitung rata-rata jawaban berdasarkan skoring setiap jawaban dari responden. Jumlah responden yang jawaban pernyataannya sama dikalikan dengan jumlah skoring kategori, kemudian dibandingkan dengan jumlah skor ideal untuk seluruh item, yaitu jumlah perkalian skor tertinggi dengan jumlah item pertanyaan.

Sebelum kuesioner diberikan kepada responden, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Uji validitas menggunakan rumus korelasi Product Moment sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

di mana :

- $r_{xy}$  = korelasi Product Moment dari seluruh item  
 $X$  = skor yang diperoleh subyek  
 $Y$  = skor total yang diperoleh dari seluruh item  
 $\sum X$  = jumlah skor dalam distribusi X  
 $\sum Y$  = jumlah skor dalam distribusi Y  
 $\sum X^2$  = jumlah kuadrat dalam skor distribusi X  
 $\sum Y^2$  = jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y  
 $N$  = banyaknya responden

Apabila harga  $r$  hitung lebih besar dari harga  $r$  tabel, maka perbedaan itu signifikan, sehingga instrumen dinyatakan valid (Sugiyono:2011). Hasil uji coba kuesioner kepada 10 responden dengan taraf signifikansi 5 % menunjukkan bahwa dari pengujian validitas seluruh item yang mempunyai nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel. Sehingga item kuesioner valid dan dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya.

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan *internal consistency* dengan Teknik Belah Dua (*Split Half*) yang dianalisis dengan rumus Spearman Brown sebagai berikut :

$$r_i = \frac{2.r_b}{1+r_b}$$

di mana :

- $r_i$  = reliabilitas internal seluruh instrumen.  
 $r_b$  = koefisien korelasi Pearson antara belahan ganjil dan genap.

Butir-butir instrumen dibelah menjadi 2 kelompok, yaitu kelompok instrumen ganjil dan kelompok genap. Selanjutnya skor data setiap kelompok disusun sendiri dan skor butirnya dijumlahkan sehingga menghasilkan skor total. Skor total kelompok ganjil dikorelasikan dengan skor total kelompok genap (Sugiyono:2011). Apabila harga  $r$  hitung lebih besar dari harga  $r$  tabel, maka perbedaan itu signifikan, sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Dari hasil korelasi antara belahan ganjil dengan belahan genap tersebut selanjutnya dihitung sesuai dengan rumus sebagai berikut :

$$r_i = \frac{2.r_b}{1+r_b}$$

$$r_i = \frac{2.0949}{1+0,949}$$

$$r_i = 0,974$$

Dari hasil uji coba kuesioner kepada 10 responden dengan tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa dari pengujian reliabilitas seluruh item yang mempunyai nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel. Sehingga item kuesioner reliabel dan dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya.

### Metode Analisis Data

#### 1. Analisis Data Hasil Kuesioner

Analisis data dari hasil kuesioner dilakukan dengan tabulasi jawaban, yaitu melalui pengelompokan jawaban responden atas pernyataan yang disediakan. Pengelompokan jawaban dilakukan dengan

mengklasifikasikan kesamaan jawaban dari setiap responden terhadap setiap pernyataan pada kuesioner. Pada setiap item pernyataan selanjutnya dihitung dan ditentukan persentase jawaban terhadap skor ideal.

**2. Analisis Data SWOT**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif melalui Analisis SWOT. Analisis SWOT (Rangkuti:2004) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*), peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*), dan ancaman (*Threats*).

Selanjutnya analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT dengan matriks Empat Kuadran (SWOT-4K). Suwarsono (2013) mengemukakan bahwa matriks SWOT-4K juga dimulai dengan membuat daftar tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang dihadapi oleh satu perusahaan tertentu, kemudian diikuti dengan usaha merumuskan implikasi strategi yang harus dipilih oleh manajemen berdasar posisi perusahaan dalam salah satu dari empat kuadran yang ada.

**Analisis**

Setelah dibuat pemetaan IFAS dan EFAS, maka dibuatlah tabel matriks dan ditentukan sebagai tabel informasi SWOT, kemudian dilakukan perbandingan antara faktor internal yang meliputi *Strength* dan *Weakness* dengan faktor eksternal *Opportunity* dan *Threat*. Berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang ada, selanjutnya ditentukan kemungkinan strategi yang dipilih dengan mempertimbangkan kombinasi empat faktor dimaksud. Strategi yang dipilih merupakan strategi yang paling menguntungkan dengan resiko dan ancaman yang paling kecil, maupun strategi yang mengarah kepada perbaikan dan improvisasi.

Tabel 1. Matriks SWOT

IFAS	STRENGTHS (S) ▪ Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) ▪ Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
EFAS		
OPPORTUNITIES (O) ▪ Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) ▪ Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2004)

Beberapa strategi yang diperoleh dari Analisis SWOT adalah sebagai berikut :

- 1) Strategi SO (*Strength-Opportunity*), yaitu memanfaatkan kekuatan yang ada dalam organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan peluang yang tersedia di lingkungan eksternal;
- 2) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), yaitu meminimalkan kelemahan internal organisasi dengan memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan eksternal;
- 3) Strategi ST (*Strength-Threats*), yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang datang dari lingkungan eksternal;
- 4) Strategi WT (*Weakness-Threats*), yaitu strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

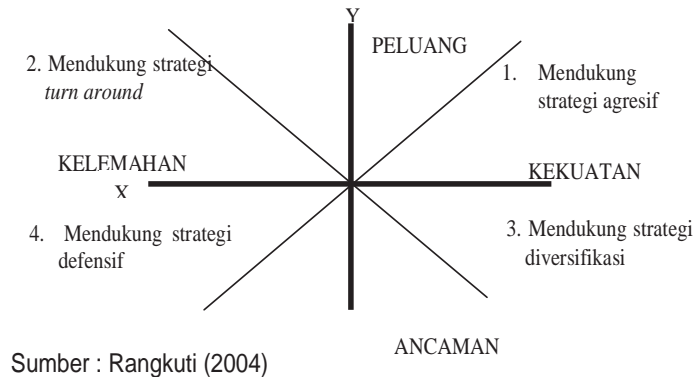
**a. Penentuan Matriks Strategy**

Hasil dari analisis IFAS dan EFAS kemudian dimasukkan ke dalam diagram analisis SWOT, dengan posisi selisih antara kekuatan dengan kelemahan sebagai ordinat di sumbu X, sedangkan posisi selisih antara peluang dengan ancaman sebagai ordinat di sumbu Y. Penentuan Matriks *Strategy* disajikan pada diagram 1.

Selisih hasil IFAS dan EFAS pada diagram di atas akan menggambarkan posisi organisasi pada salah satu kuadran, yaitu :



Diagram 1. Penentuan Matriks Strategy



## 1) Kuadran 1

Kuadran ini merupakan posisi yang terbaik, karena organisasi berada pada daerah yang “kuat” dan “berpeluang”. Strategi yang harus diterapkan pada posisi ini adalah kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*), atau dapat disebut dengan strategi “progresif”. Strategi yang menghubungkan antara S dan O dibuat berdasarkan jalan pikiran yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.

## 2) Kuadran 2

Kuadran ini mempunyai kekuatan internal, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala ancaman dari luar. Fokus strateginya adalah memaksimalkan kekuatan internal sehingga dapat merebut peluang yang lebih baik. Strategi pada kuadran ini disebut diversifikasi strategi, yakni pemberagaman strategi atau mencari strategi terbaik yang dapat digunakan dalam menghadapi ancaman dari luar.

## 3) Kuadran 3

Meskipun memiliki peluang tetapi di lain pihak organisasi menghadapi beberapa kendala berupa kelemahan internal. Strategi pada kuadran ini adalah merubah strategi lama yang ada sebelumnya untuk memperbaiki keadaan internal sehingga

dapat memanfaatkan peluang yang ada, sebab strategi yang sebelumnya dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

## 4) Kuadran 4

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan yang besar. Strategi pada kuadran ini disebut strategi bertahan, artinya lembaga disarankan untuk mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terpuruk. Strategi ini dipertahankan sambil terus membenahi diri. Strategi bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis.

Berdasarkan posisi organisasi pada salah satu kuadran, dengan mengacu pada rumusan strategi yang telah ditentukan pada matriks SWOT, selanjutnya dipilih strategi yang sesuai. Dari beberapa alternatif strategi yang tersedia, kemudian dipilih strategi yang paling memungkinkan untuk diterapkan dan dilaksanakan oleh organisasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

1. Perencanaan Penyelenggaraan Diklat dan Ujian Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

- Berdasarkan studi dokumentasi dan wawancara yang dilakukan, penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah telah dianggarkan melalui Anggaran Pembangunan dan Belanja Daerah (APBD) Penetapan, maupun dalam APBD Perubahan tahun 2011, 2012 dan tahun 2013.
2. Penentuan Panitia Penyelenggara Diklat dan Ujian Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah  
Untuk melaksanakan tugas penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi pengadaan barang/jasa pemerintah, maka telah ditetapkan Panitia Penyelenggara Diklat dan Ujian Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang berlaku untuk 1 periode penyelenggaraan.
  3. Penentuan Peserta Diklat dan Ujian Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah  
Seluruh peserta diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah tahun 2011 merupakan peserta yang belum pernah mengikuti bimbingan teknis maupun pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah. Hal tersebut dimaksudkan untuk memberikan motivasi yang kuat kepada masing-masing peserta dalam mengikuti pelatihan, sehingga diharapkan setelah mengikuti ujian dapat memperoleh hasil yang maksimal.  
Pada penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah tahun 2012, peserta diambil dari pejabat eselon IVA serta pejabat fungsional umum/khusus. Sasaran penentuan peserta yang berasal dari pejabat eselon IVA adalah karena pada umumnya mereka bertindak sebagai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) di unit kerjanya. Jumlah peserta ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah pada tahun 2012 adalah sebesar 224 orang, dengan perincian : 100 orang sebagai peserta diklat dan ujian, sedangkan 124 orang sisanya hanya sebagai peserta ujian.  
Jumlah dan pembagian kuota peserta diklat dan ujian pada tahun 2013 sama dengan tahun 2012, yaitu 224 orang terdiri dari 120 orang sebagai peserta diklat dan ujian, sedangkan 104 orang sisanya hanya sebagai peserta ujian. Peserta diklat dan ujian tahun 2012 dan 2013 yang masing-masing berjumlah 120 orang merupakan peserta yang belum pernah mengikuti diklat maupun ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa, sedangkan peserta ujian pada tahun 2012 dan 2013 yang masing-masing berjumlah 104 orang merupakan PNS yang pernah mengikuti diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah, namun belum lulus ujian.
  4. Penentuan Narasumber Diklat dan Ujian Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah  
Narasumber diklat merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah, karena narasumber yang memiliki kompetensi dan mampu menyampaikan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) kepada peserta diklat akan menentukan keberhasilan tujuan akhirnya, yaitu jumlah peserta yang lulus sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah dapat tercapai secara maksimal.  
Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam menyelenggarakan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah berpedoman pada Peraturan Kepala LKPP Nomor 8 Tahun 2010 tentang Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang mensyaratkan bahwa narasumber pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah harus berasal dari lembaga yang terakreditasi dan telah memiliki sertifikasi *training of trainers* (TOT) dari LKPP. BKD Kabupaten Magelang dalam penyelenggaraan diklat tersebut mengambil narasumber dari Unit Layanan Pengadaan



- (ULP) Universitas Diponegoro, di mana ULP Universitas Diponegoro merupakan lembaga pelatihan yang telah memperoleh akreditasi A dari LKPP, serta telah memiliki instruktur/*trainers* yang memiliki sertifikasi TOT Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
5. Kurikulum Diklat
 

Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah merupakan Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Tingkat Dasar sebagai pembekalan awal bagi para peserta untuk mengikuti ujian sertifikasi pengadaan barang/jasa tingkat dasar/pertama. Kurikulum yang diberikan berdasarkan 19 standar kompetensi dalam rangka memahami Peraturan Presiden Nomor 54 tahun 2010. Dalam realisasinya, materi simulasi pengadaan diberikan melalui pembahasan soal latihan ujian saja, sehingga dinilai kurang mampu memberikan pemahaman yang cukup memadai bagi peserta diklat mengenai pengadaan barang/jasa pemerintah.
  6. Lembaga Penguji
 

Lembaga yang berwenang menguji dan menerbitkan sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah di Indonesia adalah LKPP, yaitu lembaga pemerintah yang bertugas mengembangkan dan merumuskan kebijakan pengadaan barang/jasa. Dalam memfasilitasi penyelenggaraan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah, LKPP telah menetapkan *standard operating procedure* (SOP) yang baku dan telah diunggah dalam [www.lkpp.go.id](http://www.lkpp.go.id).
  7. Penyediaan Sarana dan Prasarana Diklat
 

Dalam penyelenggaraan diklat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Magelang, sarana dan prasarana yang digunakan adalah :

    - a. Ruang kelas
 

Penyelenggaraan diklat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah pada tahun 2011 menggunakan 2 ruang kelas, yaitu Ruang Rapat Bina Karya dan Ruang Rapat Bappeda, dengan masing-masing ruangan digunakan untuk 50 orang peserta. Pada tahun 2012, ruangan yang digunakan adalah Ruang Rapat Bina Karya dan Ruang Rapat Bina Praja, yang masing-masing digunakan sebagai ruang kelas untuk 60 orang peserta diklat. Setiap ruangan yang digunakan telah dilengkapi dengan *sound system* yang cukup memadai dan telah tersedia papan tulis. Sarana yang belum sepenuhnya dapat terpenuhi adalah alat pendingin ruangan (*air conditioner*), di mana hanya Ruang Rapat Bina Karya dan Ruang Rapat Bappeda yang telah terdapat fasilitas alat pendingin ruangan.
    - b. LCD *Projector*
    - c. Materi/bahan ajar dan alat tulis
 

Dalam penyelenggaraan diklat tahun 2011, 2012 dan 2013, setiap peserta telah diberikan materi/bahan ajar dan alat tulis. Bahan ajar berupa ringkasan materi Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta perubahannya yang disusun dalam format *Microsoft Power Point*. Secara ideal, di samping memperoleh bahan ajar tersebut, peserta seharusnya juga diberikan buku Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta perubahannya, sehingga diharapkan pemahaman peserta terhadap prosedur pengadaan barang/jasa pemerintah akan lebih komprehensif.
    - d. Ruang Sekretariat Panitia
 

Keberadaan sekretariat panitia dalam setiap penyelenggaraan diklat adalah penting, karena berfungsi sebagai fasilitator antara peserta dengan narasumber. Oleh karenanya lokasi sekretariat panitia sebaiknya berada di dekat ruangan kelas. Dalam penyelenggaraan diklat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten

Magelang, ruang sekretariat panitia berlokasi di depan setiap ruangan kelas, dengan beberapa personil dari panitia yang ditugaskan sebagai piket.

8. **Penyediaan Sarana dan Prasarana Ujian**  
 Penyediaan sarana dan prasarana ujian telah ditentukan persyaratannya oleh LKPP, yaitu:
- Kesiapan tempat penyelenggaraan ujian dan fasilitas pendukungnya, yaitu ruangan ujian harus berada di ruangan yang memiliki alat pendingin ruangan, tersedianya LCD *projector*, *laptop/note book*, jam dinding, serta *sound system*.
  - Formasi tempat duduk antar peserta adalah minimal berjarak 75 cm;
  - Kesiapan pengawas ujian lokal sesuai ketentuan yang telah ditetapkan, yaitu setiap 20 orang peserta harus terdapat 1 orang pengawas lokal.

Pada ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah tahun 2011, 2012 dan tahun 2013, penyelenggaraan ujian dilaksanakan di GOR Gemilang. Beberapa hal yang belum dapat terpenuhi dalam penyelenggaraan ujian tersebut adalah luas ruangan yang tidak memadai untuk menampung 224 peserta ujian.

9. **Metode Ujian**

Ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah dapat dilaksanakan dengan 2 metode, yaitu melalui ujian secara tertulis dan ujian yang berbasis komputer. Metode ujian secara tertulis adalah metode pengerjaan soal ujian pada lembar jawab

komputer yang telah disediakan oleh LKPP. Soal ujian yang diberikan berjumlah 100 soal dengan metode pilihan ganda, dengan waktu pengerjaan soal selama 120 menit. Metode ujian berbasis komputer atau disebut dengan *computer assisted test* (CAT) dilaksanakan langsung dengan seperangkat komputer yang telah terinstalasi *software* ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah dari LKPP, serta terkoneksi dengan jaringan internet. Hasil ujian dengan CAT akan dapat diketahui langsung oleh peserta setelah selesai mengerjakan dan menjawab soal ujian.

Metode ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah yang digunakan oleh Pemerintah Kabupaten Magelang pada tahun 2011, 2012 dan 2013 adalah melalui ujian tertulis. Metode tersebut dipilih karena terbatasnya biaya, maupun kapasitas ruangan dan sarana prasarana komputer yang tersedia belum memadai untuk menyelenggarakan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa berbasis komputer.

10. **Hasil Ujian**

Berdasarkan data yang diperoleh, hasil ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah yang diselenggarakan pada tahun 2011, 2012 dan tahun 2013 adalah sebagaimana disajikan pada tabel 4.

Selanjutnya apabila diperbandingkan antara latar belakang peserta ujian dalam mengikuti diklat dengan jumlah kelulusan, maka persentase

**Tabel 2**

**Data Hasil Kelulusan Peserta Ujian Tahun 2011-2013**

NO.	UJIAN	JUMLAH PESERTA UJIAN	LULUS		TIDAK LULUS	
			JUMLAH	%	JUMLAH	%
1	Tahun 2011	99	26	26,26	73	73,74
2	Tahun 2012	217	67	30,88	170	69,12
3	Tahun 2013	219	39	17,81	180	82,19

Sumber : [www.lkpp.go.id](http://www.lkpp.go.id), diolah

peserta yang lulus ujian sebagian besar dari peserta ujian yang baru saja mengikuti diklat pengadaan barang/jasa pemerintah, sedangkan peserta ujian yang telah mengikuti diklat pada tahun sebelumnya persentase kelulusannya lebih kecil, sebagaimana dipaparkan pada tabel 5.

#### 11. Evaluasi dari Peserta Diklat dan Ujian

Pada penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah tahun 2011, 2012 dan 2013, panitia penyelenggara belum meminta evaluasi penyelenggaraan diklat dan ujian dari

**Tabel 3.**  
**Data Persentase Kelulusan Peserta Ujian Yang Telah Mengikuti Diklat Tahun Sebelumnya Berbanding Peserta Ujian yang Mengikuti Diklat Tahun Yang Sama Tahun 2011-2013.**

N	UJIAN	JUMLAH PESERTA LULUS	LATAR BELAKANG PESERTA UJIAN			
			MENGIKUTI DIKLAT PADA TAHUN YANG SAMA	%	MENGIKUTI DIKLAT TAHUN YANG LALU	%
1	Tahun 2011	26	99	26,26	0	0,00
2	Tahun 2012	67	62	0,93	5	0,07
3	Tahun 2013	39	34	0,87	5	0,13

Sumber : [www.lkpp.go.id](http://www.lkpp.go.id), diolah

Menurut pendapat panitia penyelenggara, kelulusan peserta ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Magelang tergolong rendah apabila dilihat dari persentase kelulusan peserta ujian pada setiap tahun penyelenggaraan yang masih kurang dari 80%, bahkan dapat dikatakan sangat rendah karena persentase kelulusan kurang dari 40%. Secara ideal, kelulusan pesertan ujian adalah mencapai 100%, namun dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mungkin timbul, panitia penyelenggara hanya menargetkan kelulusan peserta ujian minimal sebesar 80%.

Panitia penyelenggara juga menyampaikan bahwa peserta yang lulus ujian ketika ditanyakan mengenai motivasinya dalam mengikuti diklat dan ujian sebagian besar mengatakan bahwa mereka berupaya untuk memahami materi diklat yang diajarkan dan dapat lulus ujian. Peserta berpendapat, bahwa apabila mereka ditugaskan menjadi ahli pengadaan barang/jasa pemerintah, selama prosesnya dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku, maka tidak ada yang ditakutkan terutama kemungkinan adanya permasalahan hukum.

peserta. Evaluasi sebenarnya penting dilakukan pada setiap penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah. Melalui evaluasi, penyelenggara akan mendapatkan informasi terkait kekurangan-kekurangan maupun kelemahan-kelemahan atas penyelenggaraan diklat dan ujian yang telah dilakukan. Sangat mungkin rendahnya tingkat kelulusan hasil ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah selama ini disebabkan karena penyelenggara belum menggali evaluasi penyelenggaraan diklat dan ujian dari peserta.

Berdasarkan hasil evaluasi penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah melalui penyebaran kuesioner kepada peserta penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah pada tahun 2011, 2012 dan tahun 2013, setelah melalui pengolahan data, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- a. Berkenaan dengan variabel penyelenggaraan diklat pengadaan barang/jasa pemerintah, sebagian besar responden menyatakan bahwa kinerja penyeleng-

garaan diklat pengadaan barang/jasa pemerintah sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan persentase rata-rata pendapat responden terhadap indikator variabel dimaksud yang mencapai 77%. Persentase rata-rata pendapat responden yang tinggi di atas 80% terdapat pada indikator variabel bahwa dalam penyelenggaraan diklat pengadaan barang/jasa pemerintah sebagian besar peserta menyatakan : telah diberikan modul/bahan pembelajaran yang baik, sesuai dan lengkap, narasumber menguasai materi yang diajarkan, sistematika penyajian disampaikan secara lengkap, narasumber menyampaikan materi dengan tepat waktu, narasumber memberikan kesempatan bertanya kepada peserta dan mampu menjawab pertanyaan yang diajukan dengan baik, serta narasumber memberikan latihan soal ujian.

Adapun persentase rata-rata pendapat responden terendah di bawah 70% terdapat pada indikator variabel bahwa peserta melaksanakan praktek pengadaan barang/jasa di dalam pembelajaran, serta alokasi waktu diklat yang tersedia sangat memadai. Dari persentase ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan praktek pengadaan barang/jasa di dalam pembelajaran dan penyediaan alokasi waktu diklat bagi peserta masih dianggap kurang. Oleh karena itu pelaksanaan praktek pengadaan barang/jasa pemerintah harus ditambahkan dan lebih diintensifkan, serta perlunya penambahan alokasi waktu diklat bagi peserta, sehingga peserta diklat akan memiliki keleluasaan untuk memahami materi diklat yang diajarkan.

- b. Pendapat responden mengenai variabel penyelenggaraan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa

pemerintah, diperoleh persentase rata-rata pendapat responden sebesar 72% atau dengan kategori baik. Persentase rata-rata pendapat responden di atas 70% diperoleh pada indikator variabel tentang pendapat peserta bahwa memberikan pernyataan bahwa penyelenggara memfasilitasi peserta ujian dengan baik, ruangan ujian nyaman dan memadai, serta soal yang diujikan sesuai dengan materi yang diajarkan. Adapun terhadap pernyataan bahwa materi soal ujian sulit dikerjakan, persentase yang diperoleh sebesar 59%. Rendahnya persentase ini menunjukkan bahwa peserta ujian kesulitan dalam menjawab soal ujian.

- c. Persentase rata-rata responden terhadap variabel motivasi peserta dalam mengikuti diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah diperoleh sebesar 63%. Persentase yang rendah ini karena tidak ada persentase rata-rata responden di atas 70%, bahkan pada indikator variabel yang memuat pernyataan bahwa apabila peserta lulus ujian tidak takut menjadi panitia/pejabat pengadaan jika akhirnya terdapat permasalahan hukum dan tidak takut mendapat permasalahan hukum, hanya diperoleh angka 55%.

## 12. Reward and Punishment

Upaya yang telah ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Magelang dalam menyelenggarakan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah mendapatkan tanggapan yang beragam oleh peserta diklat dan ujian. Berdasarkan informasi dari panitia penyelenggara, tidak seluruh peserta mengikuti diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa dengan antusias. Hal tersebut diperoleh dari hasil pengamatan dan wawancara panitia penyelenggara terhadap peserta ketika mengikuti diklat maupun ujian. Terdapat peserta yang mengikuti diklat dan ujian

hanya sekedar melaksanakan tugas dari pimpinan. Selain itu dalam pelaksanaan ujian banyak peserta yang mengerjakan soal ujian secara sengaja dibuat salah/tidak wajar agar tidak lulus ujian. Terhadap peserta yang diketahui mengerjakan soal secara tidak wajar tersebut, panitia penyelenggara belum memberikan peringatan maupun pemberitahuan kepada satuan kerja pegawai yang bersangkutan.

Penyelenggara juga menyampaikan bahwa rendahnya motivasi PNS untuk mengikuti diklat dan lulus sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah juga dapat disebabkan oleh belum adanya apresiasi yang layak bagi PNS yang telah duduk dalam proses pengadaan barang/jasa, di mana honorarium maupun tunjangan yang dialokasikan dianggap belum sebanding dengan tingkat risiko yang mungkin timbul akibat proses pengadaan barang/jasa pemerintah.

### 13. Identifikasi Faktor Strategi Eksternal dan Faktor Strategi Internal

#### a. Faktor Strategi Eksternal

##### 1) Peluang

- a) Ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta perubahannya.
- b) Terbatasnya ketersediaan PNS yang memiliki keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
- c) Tuntutan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan akuntabel.
- d) Keberadaan BKD yang strategis sebagai instansi pembina kepegawaian.
- e) Adanya kurikulum yang baku dalam penyelenggaraan pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah.
- f) Tersedianya narasumber yang kompeten dalam pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah.

g) Adanya kemudahan fasilitasi penyelenggaraan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.

h) Penyelenggaraan ujian sertifikasi berbasis komputer.

##### 2) Ancaman

- a) Rendahnya minat PNS untuk mengikuti pelatihan sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
- b) Adanya kesengajaan dari PNS untuk tidak lulus ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
- c) Rendahnya minat PNS untuk menjadi ahli pengadaan barang/jasa pemerintah.
- d) Munculnya berbagai permasalahan hukum yang melibatkan panitia pengadaan barang/jasa pemerintah.
- e) Adanya kekhawatiran dari PNS mendapatkan permasalahan hukum apabila menjadi pejabat/panitia pengadaan barang/jasa pemerintah.

Matriks Faktor Strategi Eksternal (*Eksternal Factor Analysis Summary*) disajikan pada tabel 2.

#### b. Faktor Strategi Internal

##### 1) Kekuatan

- a) Adanya komitmen Pemerintah Daerah untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dan akuntabel.
- b) Adanya dukungan penganggaran untuk peningkatan kapasitas sumber daya manusia.
- c) Tersedianya sumber daya manusia aparatur yang memadai.
- d) Adanya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS sebagai instrumen pemaksa.

**Tabel 4.**  
**Matriks Faktor Strategi Eksternal**  
**(Eksternal Factor Analysis Summary)**

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai N=BxR	Komentar
1	2	3	4	5
<b>PELUANG (OPPORTUNITIES)</b>				
1. Ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta perubahannya.	0,15	4	0,60	
2. Terbatasnya ketersediaan PNS yang memiliki keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,20	4	0,80	
3. Tuntutan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan akuntabel.	0,15	4	0,60	
4. Keberadaan BKD yang strategis sebagai instansi pembina kepegawaian.	0,20	4	0,80	
5. Adanya kurikulum yang baku dalam penyelenggaraan pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,10	2	0,20	
6. Tersedianya narasumber yang kompeten dalam pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,10	3	0,30	
7. Adanya kemudahan fasilitasi penyelenggaraan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,05	2	0,10	
8. Penyelenggaraan ujian sertifikasi berbasis komputer.	0,05	1	0,05	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,45</b>	
<b>ANCAMAN (TREATHS)</b>				
1. Rendahnya minat PNS untuk mengikuti pelatihan sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,20	3	0,60	
2. Rendahnya minat PNS untuk lulus ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,20	3	0,60	
3. Rendahnya minat PNS untuk menjadi ahli pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,20	3	0,60	
4. Munculnya berbagai permasalahan hukum yang melibatkan panitia pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,10	4	0,40	
5. Adanya kekhawatiran dari PNS mendapatkan permasalahan hukum apabila menjadi pejabat/panitia pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,30	4	1,20	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,40</b>	

$$\begin{aligned} \text{Selisih antara peluang dan ancaman} &= O-T \\ &= 3,45-3,40 \\ &= 0,05 \end{aligned}$$

2) Kelemahan

- a) Rendahnya motivasi PNS untuk mengikuti diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
- b) Rendahnya motivasi PNS untuk menjadi ahli pengadaan barang/jasa pemerintah.

- c) Belum adanya penghargaan yang layak bagi PNS yang telah memiliki sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
- d) Belum adanya sanksi bagi peserta yang melakukan kesengajaan untuk tidak lulus ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.



- e) Belum adanya sarana dan prasarana yang memadai untuk penyelenggaraan ujian berbasis komputer.
- f) Terbatasnya sarana dan prasarana penunjang yang layak.
- g) Jumlah peserta setiap kelas tidak sesuai ketentuan.
1. Strategi Kekuatan-Peluang (*Strength-Opportunities*), yaitu :
- a. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.

Tabel 5.

Matriks Faktor Strategi Internal (*Internal Factor Analysis Summary*)

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot (B)	Rating (R)	Nilai N=BxR	Komentar
1	2	3	4	5
<b>KEKUATAN (<i>STRENGTH</i>)</b>				
1. Adanya komitmen Pemerintah Daerah untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dan akuntabel.	0,30	4	1,20	
2. Tersedianya sumber daya manusia aparatur yang memadai.	0,30	3	0,90	
3. Adanya dukungan penganggaran untuk peningkatan kapasitas sumber daya manusia.	0,30	4	1,20	
4. Adanya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS sebagai instrumen pemaksa.	0,10	3	0,30	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,60</b>	
<b>KELEMAHAN (<i>WEAKNESSES</i>)</b>				
1. Rendahnya motivasi PNS untuk mengikuti diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,30	4	1,20	
2. Rendahnya motivasi PNS untuk menjadi ahli pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,30	4	1,20	
3. Belum adanya penghargaan yang layak bagi PNS yang telah memiliki sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,15	3	0,45	
4. Belum adanya sanksi bagi peserta yang melakukan kesengajaan untuk tidak lulus ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.	0,05	3	0,15	
5. Belum adanya sarana dan prasarana yang memadai untuk penyelenggaraan ujian berbasis komputer.	0,05	1	0,05	
6. Terbatasnya sarana dan prasarana penunjang yang layak.	0,10	2	0,20	
7. Jumlah peserta setiap kelas tidak sesuai ketentuan.	0,10	1	0,10	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,20</b>	

$$\begin{aligned}
 \text{Selisih antara kekuatan dan kelemahan} &= S-W \\
 &= 3,60-3,20 \\
 &= 0,40
 \end{aligned}$$

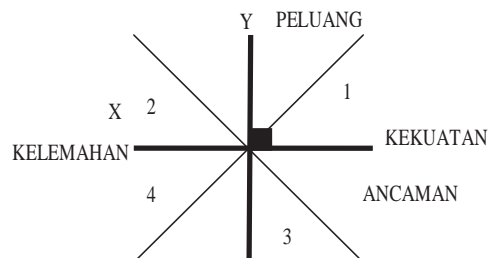
Berdasarkan identifikasi faktor-faktor eksternal dan internal dimaksud, maka ditentukan beberapa alternatif strategi sebagai berikut :

- b. Menerapkan sanksi bagi PNS yang tidak lulus ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.

- c. Menyelenggarakan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah dengan sistem *computer assisted test*.
2. Strategi Kelemahan-Peluang (*Weakness-Opportunities*), yaitu :
  - a. Pemberian penghargaan yang berpengaruh dalam administrasi kepegawaian bagi PNS yang menjadi ahli pengadaan barang/jasa pemerintah.
  - b. Pemberian tunjangan/insentif/ honorarium yang layak bagi PNS yang terlibat dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah.
  - c. Pemberian sanksi bagi peserta yang melakukan kesengajaan untuk tidak lulus ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
  - d. Membatasi jumlah peserta diklat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah untuk meningkatkan efektifitas proses pembelajaran.
3. Strategi Kekuatan-Ancaman (*Strength-Threats*), yaitu :
  - a. Penguatan integritas dan komitmen aparatur dalam pengadaan barang/jasa pemerintah.
  - b. Pemberian pendampingan hukum bagi PNS yang terlibat dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah.
4. Strategi Kelemahan-Ancaman (*Weakness-Threats*), yaitu :
  - a. Melakukan pembinaan motivasi PNS agar memiliki minat untuk menjadi ahli pengadaan barang/jasa pemerintah.

Dari selisih nilai tertimbang IFAS dan EFAS di atas, maka posisi berada pada kwadran 1 yang mendukung strategi agresif karena selisih nilai tertimbang adalah positif, yaitu 0,40 dan 0,05. Penentuan Matriks strategi disajikan pada diagram 2.

Diagram 2.  
Penentuan Matriks Strategy



14. Strategi Penyelenggaraan Diklat dan Ujian Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Kabupaten Magelang  
Berdasarkan analisa dalam matriks SWOT, maka strategi yang dapat diambil adalah pada strategi *Strength-Opportunities*, yaitu strategi yang mengoptimalkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang, dengan alternatif strategi sebagai berikut :
  - a. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
  - b. Menerapkan sanksi bagi PNS yang tidak lulus ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
  - c. Menyelenggarakan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah dengan sistem *computer assisted test (CAT)*.

Apabila akan menerapkan strategi yang pertama, yaitu dengan meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah, maka dalam penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah pada masa mendatang tentu saja harus lebih meningkat daripada penyelenggaraan sebelumnya. Peningkatan yang harus diperhatikan adalah mulai dari perencanaan diklat sampai dengan evaluasi pasca diklat.

Pada perencanaan diklat, hal utama yang perlu dibenahi adalah dalam menentukan calon peserta diklat dan ujian. Penentuan calon peserta diklat sebaiknya didasarkan pada hasil analisa kebutuhan diklat, sehingga PNS yang diusulkan merupakan representasi dari satuan kerja perangkat daerah yang jabatannya memerlukan kompetensi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah. Termasuk dalam hal ini adalah PNS yang akan dan telah menduduki jabatan struktural, karena di samping keahlian tersebut sangat mendukung pelaksanaan tugas jabatan masing-masing, hal tersebut juga akan memacu PNS untuk memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah apabila berkeinginan diangkat dalam jabatan struktural.

Rendahnya persentase peserta ujian yang telah mengikuti diklat pengadaan barang/jasa pemerintah dibandingkan peserta ujian yang mengikuti diklat secara bersamaan periode waktunya juga perlu dijadikan pertimbangan panitia penyelenggara dalam menentukan calon peserta diklat dan ujian. Peserta diklat yang telah mengikuti ujian namun belum dinyatakan lulus sebaiknya harus mengikuti diklat kembali sebelum mengikuti ujian, atau yang bersangkutan tidak perlu diikutsertakan kembali mengikuti ujian.

Aspek strategis lainnya dalam peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah adalah penentuan narasumber, karena narasumber memiliki peran sentral dalam mentransformasikan materi kepada peserta. Oleh karena itu panitia penyelenggara dalam menentukan narasumber perlu mempertimbangkan kompetensi yang bersangkutan. Seandainya masih menggunakan narasumber sebagaimana biasanya, maka sebaiknya mereka diberikan masukan atas hasil evaluasi dari peserta diklat.

Kurikulum diklat pengadaan barang/jasa pemerintah juga berpengaruh terhadap hasil kelulusan peserta. Dari hasil evaluasi penyelenggaraan diklat diperoleh informasi bahwa pada materi diklat simulasi pengadaan

barang/jasa dalam pelaksanaan tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, namun hanya dilaksanakan melalui latihan soal ujian, sehingga substansi yang diharapkan bahwa nantinya peserta diklat akan mahir dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa dapat tidak tercapai. Oleh karena itu untuk memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap materi diklat yang diajarkan, khusus materi simulasi pengadaan barang/jasa perlu dilakukan dengan praktek secara nyata.

Peserta diklat juga akan mudah menerima materi yang diajarkan apabila suasana ruangan yang digunakan nyaman. Oleh karena itu dalam penyelenggaraan diklat pada periode selanjutnya sebaiknya ditempatkan pada ruangan yang telah memiliki fasilitas lengkap dan nyaman. Hal ini berlaku pula dalam menentukan ruangan untuk pelaksanaan ujian, karena peserta ujian memerlukan kenyamanan dan konsentrasi yang baik untuk dapat mengerjakan soal ujian secara maksimal.

Aspek selanjutnya yang perlu mendapat perhatian bagi panitia penyelenggara dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat adalah penentuan jumlah peserta pada setiap kelasnya. Selama ini jumlah peserta setiap kelas berjumlah sekitar 50 sampai dengan 75 orang, sehingga berpengaruh terhadap efektifitas pembelajaran. Jumlah yang terlalu banyak pada setiap kelasnya akan mengurangi kondusifitas proses pembelajaran.

Dalam penyelenggaraan ujian, panitia juga perlu mempertimbangkan penyelenggaraan ujian dengan sistem CAT. Ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa dengan sistem CAT ini memiliki keunggulan dibandingkan dengan sistem ujian secara manual. Pada sistem ujian secara manual, tingkat kesalahan cara pengerjaan relatif lebih tinggi dibandingkan dengan sistem CAT, sehingga dimungkinkan rendahnya kelulusan peserta ujian hanya disebabkan oleh cara pengerjaan yang salah. Hasil ujian dengan sistem CAT juga akan dapat diketahui oleh peserta pada saat yang bersangkutan telah menyelesaikan jawaban soal,

hal ini berbeda dengan sistem manual di mana hasil ujian baru dapat diketahui lebih kurang 2 minggu setelah pelaksanaan ujian.

Aspek penting selanjutnya dalam penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah adalah evaluasi terhadap penyelenggaraan diklat dan ujian khususnya dari peserta. Evaluasi akan bermanfaat untuk menggali informasi, terutama kekurangan dan kelemahan dalam penyelenggaraan diklat dan ujian. Informasi dimaksud selanjutnya dapat digunakan oleh panitia penyelenggara untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat dan ujian pada periode berikutnya.

Penerapan sanksi bagi peserta ujian yang belum lulus juga perlu dipertimbangkan untuk meminimalisir rendahnya kelulusan hasil ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah. Penerapan sanksi diperlukan untuk memberikan pemahaman kepada PNS bahwa dalam mengikuti diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah adalah merupakan aktualisasi pertanggungjawaban pelaksanaan tugas masing-masing. Sanksi yang diberikan dapat berupa kewajiban yang bersangkutan untuk mengikuti ujian sampai dengan lulus dengan biaya mandiri.

Penerapan beberapa alternatif strategi tersebut dapat dilakukan berdasarkan prioritas yang paling memungkinkan, maupun dapat dilaksanakan seluruhnya dengan mempertimbangkan kemampuan sumber daya yang tersedia. Jika sumber daya yang ada belum memungkinkan, maka dapat diambil strategi yang sesuai, namun apabila sumber daya yang tersedia sangat memungkinkan, maka akan lebih baik seluruh strategi tersebut dipadukan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

1. Masih rendahnya tingkat kelulusan peserta diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Magelang adalah karena rata-rata

jumlah peserta yang lulus masih di bawah 80%, bahkan masih dibawah 40% dari keseluruhan jumlah peserta ujian pada setiap periode penyelenggaraan.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya tingkat kelulusan peserta diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Magelang adalah :
  - a. Kurangnya materi praktek pengadaan barang/jasa di dalam kegiatan pembelajaran. Oleh karena itu simulasi/praktek pengadaan barang/jasa pemerintah harus dilaksanakan sebagaimana mestinya dan lebih diintensifkan.
  - b. Alokasi waktu diklat yang tersedia tidak memadai, sehingga peserta tidak memiliki waktu yang luasa dalam memahami materi diklat yang disampaikan.
  - c. Peserta kesulitan dalam mengerjakan soal ujian.
  - d. Motivasi peserta dalam mengikuti diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah masih rendah, dimana sebagian besar peserta enggan menjadi ahli pengadaan barang/jasa pemerintah karena takut mendapatkan permasalahan hukum ketika melaksanakan pengadaan barang/jasa pemerintah.
3. Berdasarkan analisa SWOT 4 Kuadran, diketahui posisi penyelenggara diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah berada dalam kuadran 1, maka strategi yang dapat diambil adalah pola strategi *Strength-Opportunities*, yaitu strategi yang mendukung pertumbuhan, dengan mengoptimalkan kekuatan serta memanfaatkan peluang yang ada. Berapa alternatif strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :
  - a. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.

- b. Menerapkan sanksi bagi PNS yang tidak lulus ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
- c. Menyelenggarakan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah dengan sistem *computer assisted test (CAT)*.

### Saran

Berdasarkan pada simpulan tersebut di atas, maka untuk meningkatkan kelulusan peserta diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang dapat dilakukan upaya-upaya sebagai berikut :

1. Penjarangan calon peserta diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah harus mempertimbangkan motivasi PNS apabila nantinya akan ditugaskan sebagai pengelola pengadaan barang/jasa pemerintah, terutama PNS yang akan dan telah menduduki jabatan struktural, karena di samping keahlian tersebut sangat mendukung pelaksanaan tugas jabatan masing-masing, hal tersebut juga akan memacu PNS untuk memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
2. Peserta ujian sebaiknya merupakan peserta yang telah mengikuti diklat pengadaan barang/jasa pemerintah beberapa hari sebelumnya. Peserta diklat yang telah mengikuti ujian namun belum dinyatakan lulus sebaiknya harus mengikuti diklat kembali sebelum mengikuti ujian, atau yang bersangkutan tidak perlu diikutsertakan kembali mengikuti ujian.
3. Untuk memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap materi diklat yang diajarkan, khusus materi simulasi pengadaan barang/jasa perlu dilakukan dengan praktek secara nyata.
4. Perlunya penambahan alokasi waktu diklat untuk memberikan waktu yang leluasa bagi peserta dalam memahami materi diklat yang disampaikan.
5. Perlunya sanksi kepada PNS yang belum lulus ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
6. Perlunya disediakan ruangan kelas yang nyaman untuk mendukung proses pembelajaran, seperti tersedianya pendingin ruangan yang bekerja dengan baik, tersedianya LCD *projector* dan papan tulis yang memadai, maupun *sound system* yang baik pula. Selain itu jumlah peserta setiap kelas harus sesuai dengan ketentuan untuk proses belajar mengajar, sehingga tidak terjadi kelebihan peserta diklat pada setiap kelasnya.
7. Perlu dilaksanakan evaluasi terhadap penyelenggaraan diklat dan ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah dari peserta. Evaluasi bermanfaat untuk menggali informasi, terutama kekurangan dan kelemahan dalam penyelenggaraan diklat dan ujian.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aprilia, Hera (2009), "Evaluasi Pelaksanaan Program Transmigrasi Lokal Model Ring I Pola Tani Nelayan di Bugel, Kec. Panjatan, Kab. Kulon Progo dan Gesing, Kec. Panggang Kab. Gunung Kidul", Tesis, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi dan Jabar, Cepi Safruddin Abdul (2007), *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoritis Praktis Bagi Praktisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Basrowi & Suwandi (2008), *Memahami Penelitian Kualitatif*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Bryan, Carolie dan Louis G. White (1987), *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*, Jakarta : LP3ES.
- Budiandono, D (1986), *Perencanaan dan Penyelenggaraan Latihan Tenaga Kerja*, Jakarta: Penerbit Bhatara Karya Aksara.

**STRATEGI PENYELENGGARAAN DIKLAT DAN UJIAN SERTIFIKASI KEAHLIAN PENGADAAN BARANG/  
JASA PEMERINTAH DILINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN MAGELANG**

---

- David, Fred. R (2006), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th Ed.
- Djaali dan Mulyono, Puji (2008), *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT Grasindo.
- Halim, Abdul, dkk (2009), *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Hamalik, Oemar (2005), *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan, Pendekatan Terpadu*, Cetakan ke 3, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- [http://id.wikipedia.org/wiki/Sertifikasi\\_profesional](http://id.wikipedia.org/wiki/Sertifikasi_profesional), diunduh pada tanggal 2 Februari 2014
- <http://sumut.kemenag.go.id/file/file/TULISANPENGAJAR/vcrh1358563575.pdf>, diunduh pada tanggal 8 Desember 2013;
- Hunger, J. David and Thomas L Wheelen (2003), *Management Strategis*, Terj. Juianto Agung, Ed.2, Yogyakarta : Andi.
- Indonesia, LAN RI (2004), *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Edisi Kedua, Jakarta: LAN.
- Kabupaten Magelang Dalam Angka Tahun 2013, Bappeda-Badan Pusat Statistik Kabupaten Magelang, 2013.
- Marwansyah (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Nawawi, Hadari, H (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cet. V, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Peraturan Bupati Magelang Nomor 9 Tahun 2009 tentang Rincian Tugas Jabatan Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Magelang.
- Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 30 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja.
- Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Rangkuti, Freddy (2004), *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cetakan Kesebelas; Jakarta: Gramedia Pustaka Utama;
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A (2008), *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi Kedua belas, Jakarta; Salemba Empat;
- Salusu, J (1998), *Pengambilan Keputusan Strategik : Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta: Gramedia.
- Siagian, Sondang P (2002), *Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Stoner, A.F (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjarwo (2008), “ *Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pada Balai Diklat Keagamaan, Tesis*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Suharso dan Retnoningsih, Ana (2005), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cetakan Pertama, Semarang: Widya Karya.
- Suprihanto, John (2001), *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta :BPFE.
- Suwarsono (2013), *Manajemen Strategik, Konsep dan Alat Analisis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wibisono, Yusuf (2007), *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*, Gresik: Fascho Publising.
- [www.lkpp.go.id/hasil\\_ujian](http://www.lkpp.go.id/hasil_ujian), diakses tanggal 2 Desember 2013.