

A Competency Development Model For The Risk Management Team At The BKPSDM Of Sukabumi City

Model Pengembangan Kompetensi Bagi Tim Manajemen Risiko Di BKPSDM Kota Sukabumi

Muhajir Ibnu Rusdy¹, Teni Lestiani²

Politeknik STIA LAN Bandung^{1,2}

muhajiribnu01@gmail.com¹

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to develop a competency development model for the Risk Management Team at BKPSDM Sukabumi City to enhance the effectiveness of risk management implementation. The research is motivated by competency gaps, particularly in understanding risk concepts, technical skills, and behavioral aspects such as coordination and individual accountability. A qualitative approach (qualitative research) was employed, using data collection techniques including observation, in-depth interviews (in-depth interview), questionnaires, and document analysis, with data analyzed through Soft System Methodology (SSM). The findings indicate that team competencies are generally at low to moderate levels, with significant weaknesses in knowledge and technical skills. Based on these findings, the study proposes the SUKABEST model (Sukabumi Competency-Based System for Risk Management Team Development), which is needs-based, sustainable, and focused on improving five key competency dimensions: motives, traits, self-concept, knowledge, and skills. The model adopts an Input–Process–Output framework combined with an activity loop to ensure systematic and continuous development. The study concludes that a structured and contextual competency development model is essential for improving risk management practices and supporting organizational goal achievement effectively.

Keywords: Risk Management, Competency, Competency Development, Soft System Methodology (SSM), SUKABEST

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model pengembangan kompetensi bagi Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi yang mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko. Latar belakang penelitian menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi, terutama dalam pemahaman konsep risiko, keterampilan teknis, serta aspek perilaku seperti koordinasi dan tanggung jawab individu. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif (*qualitative research*) dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*), kuesioner, dan telaah dokumen, yang dianalisis menggunakan *Soft System Methodology (SSM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tim masih berada pada kategori rendah hingga sedang, dengan kelemahan utama pada dimensi pengetahuan dan keterampilan. Berdasarkan analisis tersebut, dirumuskan model pengembangan kompetensi SUKABEST (*Sukabumi Competency-Based System for Risk Management Team Development*) yang berbasis kebutuhan aktual, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan lima dimensi kompetensi: motif, karakteristik bawaan, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Model ini menggunakan pendekatan *Input–Process–Output* dan *activity loop* untuk memastikan proses pengembangan yang sistematis dan berkelanjutan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi yang terstruktur dan kontekstual menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas pengelolaan risiko dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Kata kunci: Manajemen Risiko, Kompetensi, Pengembangan Kompetensi, Soft System Methodology (SSM), SUKABEST

1. Pendahuluan

Kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan seseorang menjalankan tugas secara efektif, termasuk kemampuan interpersonal dan manajerial yang berperan penting dalam kinerja individu maupun pencapaian tujuan organisasi (*competency*) (N.Lyle and Spencer, 1990). Dalam dunia profesional, kompetensi mencakup aspek teknis (*technical competency*), perilaku (*behavioral competency*), dan manajerial (*managerial competency*) yang saling melengkapi, terutama dalam konteks pengelolaan risiko di lingkungan pemerintahan seperti BKPSDM Kota Sukabumi, di mana tim Manajemen Risiko dituntut tidak hanya memiliki kemampuan analitis tetapi juga kolaboratif dan kepemimpinan. Namun, dalam praktiknya masih terdapat kendala berupa kurangnya pemahaman mendasar tentang konsep risiko dan dampaknya, yang tercermin dalam ketidaktepatan penyusunan laporan Manajemen Risiko tahun 2024, sehingga menghambat efektivitas pengelolaan risiko dan menunjukkan perlunya penguatan kompetensi secara menyeluruh (BKPSDM, 2024).

Tabel 1. Pernyataan Risiko BKPSDM Tahun 2024

NO	Nama Konteks (Sasaran strategis/Program)	Pernyataan Risiko
1	Terwujudnya Laporan Kinerja dan Keuangan yang Akuntabel	Pelaporan keuangan dan pelaporan output kinerja tidak selaras
2	Pengadaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintah Daerah	Kualitas barang/jasa tidak sesuai dengan spesifikasi teknis/kuantitas pada kontrak
3	Meningkatnya profesionalisme pegawai sesuai kebutuhan organisasi	Adanya resistensi pegawai terhadap perubahan
4	Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian ASN	Jumlah formasi pegawai yang diajukan ke BKN dan Kemenpan tidak sepenuhnya disetujui
5	Peningkatan kompetensi ASN meliputi bidang manajerial, teknis, sosiokultural, dan pemerintahan.	Terdapat kesenjangan antara kompetensi SDM yang tersedia dengan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas
6	Proses sertifikasi, penguatan kelembagaan, dan pengembangan kemampuan manajerial serta fungsional	Jam pelatihan pegawai per tahun kurang dari persyaratan minimal

Sumber: Laporan Manajemen Risiko BKPSDM Kota Sukabumi, 2024

Berdasarkan analisis, terdapat kesalahan mendasar dalam praktik Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi, yaitu ketidaktepatan dalam mengisi pernyataan risiko karena yang dicantumkan justru dampak risiko, bukan risiko itu sendiri. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan pemahaman terhadap konsep dasar Manajemen Risiko (*risk management*), khususnya dalam membedakan antara risiko sebagai potensi kejadian dan dampak sebagai konsekuensinya. Kesalahan konseptual ini berimplikasi serius terhadap efektivitas pengelolaan risiko, karena dapat menyebabkan perencanaan mitigasi yang tidak tepat serta pengambilan keputusan strategis yang kurang akurat (BKPSDM, 2024).

Selain itu, tim Manajemen Risiko juga menghadapi kendala teknis dalam penggunaan kertas kerja berbasis Excel dari BPKP yang kompleks, sehingga memperlambat proses pengisian dan menurunkan efisiensi kerja. Di sisi lain, terdapat pula permasalahan koordinasi berupa kecenderungan pegawai untuk saling bergantung, yang mengakibatkan ketidakjelasan pembagian tugas dan tanggung jawab individu. Kondisi ini mencerminkan lemahnya komunikasi dan koordinasi tim (*team coordination*), yang berdampak pada keterlambatan

pengambilan keputusan serta respons terhadap risiko yang seharusnya dapat ditangani lebih cepat (BKPSDM, 2024).

Untuk mengatasi berbagai permasalahan tersebut, diperlukan upaya peningkatan kompetensi melalui pelatihan komprehensif yang mencakup pemahaman konsep dasar Manajemen Risiko, teknik identifikasi risiko, serta kemampuan membedakan risiko dan dampaknya, disertai penguatan keterampilan teknis dan interpersonal (*interpersonal skills*). Selain itu, perlu dilakukan penegasan pembagian peran dan tanggung jawab guna mendorong kemandirian individu dalam tim. Upaya ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas pengelolaan risiko, mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat, serta menjadi dasar dalam pengembangan model kompetensi (*competency development model*) yang terstruktur bagi tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi (BKPSDM, 2024). Tujuan penelitian ini yaitu menyusun model pengembangan kompetensi yang efektif untuk Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi dan menganalisis Unsur-unsur yang berperan dalam keberhasilan peningkatan kompetensi tim Manajemen Risiko.

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen Risiko

Manajemen Risiko (*risk management*) merupakan pendekatan sistematis yang digunakan organisasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan. Smith (1990) menekankan bahwa proses ini bersifat terstruktur untuk meminimalkan dampak ketidakpastian sekaligus menjaga keberlangsungan organisasi, sementara Ramdhan (2006) melihatnya sebagai mekanisme penting untuk menjaga stabilitas operasional dan adaptasi terhadap perubahan. BPKP (2021) menegaskan bahwa Manajemen Risiko adalah proses berkelanjutan yang harus terintegrasi dalam budaya kerja organisasi melalui komunikasi risiko yang efektif dan keterlibatan pemangku kepentingan, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusia yang menjalankannya.

Secara strategis, Manajemen Risiko berperan dalam melindungi sumber daya, mencegah kerugian, serta meningkatkan efektivitas dan kualitas pengambilan keputusan organisasi (*decision making*). Dalam konteks pemerintahan, penerapan Manajemen Risiko mendukung akuntabilitas, efisiensi penggunaan anggaran, serta peningkatan kualitas pelayanan publik dengan mengidentifikasi potensi hambatan sejak dini (BPKP, 2021; Ramdhan, 2006). Selain itu, Manajemen Risiko juga berkontribusi dalam membangun kepercayaan pemangku kepentingan melalui transparansi dan komunikasi yang baik, sehingga organisasi mampu menjaga keberlanjutan layanan dan reputasinya (Smith, 1990).

Proses Manajemen Risiko meliputi penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis, evaluasi, hingga penanganan risiko, yang dilengkapi dengan komunikasi serta monitoring berkelanjutan (*monitoring and evaluation*) (BPKP, 2021). Setiap tahapan membutuhkan kemampuan analitis, pemahaman konsep, serta keterampilan komunikasi yang baik, sehingga kompetensi individu menjadi faktor kunci keberhasilan implementasinya. Dalam konteks BKPSDM Kota Sukabumi, hal ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi tim secara terstruktur agar pengelolaan risiko dapat berjalan efektif, terukur, dan selaras dengan tujuan organisasi.

Kompetensi

Kompetensi (*competency*) menurut Spencer & Spencer adalah karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan, yang tidak hanya mencakup pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga atribut personal yang lebih mendalam seperti motif, sikap, dan konsep diri (Benjamin, 2016; Bukit dkk., 2016; Tsauri, 2014). Dengan demikian, kompetensi merupakan konstruk

multidimensional yang menggambarkan kapasitas individu secara menyeluruh dalam mencapai standar kinerja, bahkan melampaui ekspektasi dalam konteks profesional.

Kerangka kompetensi terdiri dari lima karakteristik utama yang saling berinteraksi, yaitu motif (*motives*) sebagai dorongan internal, faktor bawaan (*traits*) sebagai karakteristik inheren, konsep diri (*self-concept*) sebagai cara individu memandang dirinya, pengetahuan (*knowledge*) sebagai dasar kognitif, dan keterampilan (*skills*) sebagai kemampuan praktis dalam melaksanakan tugas. Kombinasi kelima aspek ini membentuk kompetensi yang komprehensif, sehingga individu mampu bekerja secara efektif, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi tuntutan lingkungan kerja (Tsauri, 2014).

Standar Kompetensi Analis Manajemen Risiko

Standar kompetensi analis Manajemen Risiko (*risk management analyst competency*) menurut Charles R. Vorst (2019) dalam kerangka SNI ISO 31000 mencakup kemampuan teoretis dan praktis untuk mengelola risiko secara efektif, terstruktur, dan berkelanjutan. Kompetensi ini meliputi pemahaman mendalam terhadap konsep dan penerapan Manajemen Risiko, kemampuan mengintegrasikan risiko ke dalam proses organisasi, serta kecakapan dalam mengelola dan memanfaatkan informasi yang tersedia secara objektif untuk mendukung pengambilan keputusan. Selain itu, analis juga dituntut memiliki kemampuan komunikasi dan konsultasi yang baik agar dapat menyampaikan informasi risiko secara jelas kepada pemangku kepentingan serta membangun kolaborasi lintas unit kerja.

Lebih lanjut, analis Manajemen Risiko harus menguasai berbagai teknik penilaian risiko (*risk assessment techniques*) seperti *Root Cause Analysis*, *Business Impact Analysis*, dan *Monte Carlo Simulation*, serta memiliki kapabilitas dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian secara adaptif. Kombinasi kompetensi teknis dan strategis ini memungkinkan analis tidak hanya bekerja secara analitis, tetapi juga proaktif dalam mengantisipasi risiko dan mendukung pengambilan keputusan organisasi. Dengan demikian, kompetensi yang komprehensif menjadi fondasi utama dalam mewujudkan penerapan Manajemen Risiko yang efektif dan berkelanjutan (Charles R. Vorst, 2019).

Model

Menurut Hamson & Edwards (1989), konsep model memiliki beragam definisi. Pada prinsipnya, model merupakan bentuk penyederhanaan dalam mendeskripsikan suatu sistem, yang umumnya diformulasikan dalam bentuk matematis untuk memecahkan masalah dan memprediksi perubahan dari fenomena yang dimodelkan. Lebih lanjut, Hamson & Edwards (1989) mengartikan model sebagai representasi sederhana dari berbagai aspek spesifik dalam sistem nyata. Sistem nyata biasanya terdiri dari subsistem-subsistem yang berinteraksi membentuk kesatuan, di mana pada kondisi tertentu interaksi tersebut dapat menjadi sangat kompleks (Edwards, D., Hamson, 1989).

Melalui pemodelan, Sistem yang kompleks dapat dimengerti, dan perilakunya dapat diprediksi sesuai dengan batasan model yang ada, meskipun model tersebut tidak dapat menjelaskan seluruh aspek realitas secara menyeluruh. Dalam perspektif yang lebih spesifik, Ortuzar & Willimsen (1994) mendefinisikan model sebagai representasi sederhana dari realitas atau sistem pengamatan yang menitikberatkan pada elemen-elemen tertentu berdasarkan pertimbangan kepentingan yang ada (Ortuzar, J. D. and Willumsen, 1994).

Soft System Managemen

Menurut Heru (2012) Soft System Methodology (SSM) merupakan suatu pendekatan sistemik yang dikembangkan oleh Peter Checkland di era 1960-an untuk menangani dan menyelesaikan permasalahan kompleks, khususnya yang berkaitan dengan aspek manusia

atau organisasi. Metodologi ini telah mendapat pengakuan luas dan diimplementasikan dalam beragam sektor seperti bisnis, teknologi, dan lingkungan.(Nugroho, 2012)

Tujuan fundamental SSM adalah mencapai pemahaman komprehensif terhadap suatu masalah dan menemukan solusi yang dapat diakomodasi oleh seluruh pemangku kepentingan. Metodologi ini mengikuti tujuh tahapan sistematis yang dikenal sebagai "proses SSM":

1. Mendefinisikan Situasi Riil Merupakan langkah inisial untuk mengidentifikasi permasalahan yang perlu diselesaikan dan mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam situasi tersebut.
2. Mengekspresikan Situasi Permasalahan Tahap ini berfokus pada pemahaman masalah secara menyeluruh dan pengembangan perspektif bersama, mencakup analisis lingkungan, kondisi sosial, serta kebutuhan stakeholder yang divisualisasikan dalam bentuk rich picture.
3. Menganalisa Root Definitions (CATWOE) Tahapan pembuatan model konseptual untuk menggambarkan sistem yang terlibat dan pola interaksi antar pihak yang berkepentingan.
4. Mengembangkan Model Konseptual Pengembangan model untuk memperjelas proses dan prosedur sistem berdasarkan root definitions, dengan memanfaatkan pendekatan logis dan alat pemodelan untuk mengilustrasikan mekanisme kerja sistem.
5. Membandingkan Model Konseptual dengan Kondisi Riil Fase pengujian model yang telah dikembangkan terhadap realitas untuk mengevaluasi efektivitasnya dalam penyelesaian masalah.
6. Mengusulkan Model Usulan Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, dikembangkan kesepakatan yang bisa disetujui oleh pihak terkait dan diimplementasikan dalam bentuk aksi nyata.
7. Melakukan Tindakan Untuk Memperbaiki Masalah Implementasi tindakan untuk perbaikan, penyempurnaan, dan transformasi situasi problematis.(Nugroho, 2012)

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif (*qualitative research*) yang bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam melalui interaksi langsung dengan informan dalam kondisi alamiah (Sugiyono, 2018; Creswell, 2016). Informan dipilih secara purposif berdasarkan relevansi terhadap topik penelitian, meliputi pimpinan dan anggota Tim Manajemen Risiko BKPSDM Kota Sukabumi, yang berperan sebagai sumber utama data (Hamidi, 2010; Moleong, 2017). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi (*observation*), wawancara mendalam (*in-depth interview*) semi-terstruktur, telaah dokumen, serta kuesioner, dengan peneliti sebagai instrumen utama yang didukung oleh alat dokumentasi seperti rekaman dan catatan lapangan (Yusuf, 2017; Myers, 2019).

Validitas dan reliabilitas data dijaga melalui berbagai teknik seperti uji kredibilitas (*credibility test*), triangulasi sumber dan metode (*triangulation*), serta *member check* untuk memastikan kesesuaian data dengan realitas (Sugiyono, 2018). Selain itu, dilakukan audit eksternal (*external auditor*) dan pemeriksaan konsistensi data melalui evaluasi transkrip serta pengkodean untuk menjamin keandalan penelitian (Supratiknya, 2022). Langkah-langkah ini bertujuan meminimalkan bias dan memastikan bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*) secara berkelanjutan hingga mencapai kejenuhan data (Sugiyono, 2018). Penelitian ini juga menggunakan pendekatan *Soft System Methodology (SSM)* untuk menganalisis permasalahan kompleks dan merancang model tata kelola kolaboratif dalam Manajemen Risiko, yang kemudian divalidasi melalui *Focus Group Discussion (FGD)* guna memperoleh masukan dan penyempurnaan model dari para informan (Herdiansyah, 2013).

4. Hasil dan Pembahasan

Model pengembangan kompetensi yang dirancang dalam penelitian ini tidak bertujuan untuk menyusun ulang kebijakan, prosedur, atau kerangka kerja Manajemen Risiko yang telah ada di BKPSDM Kota Sukabumi. Sebaliknya, model ini diarahkan untuk meningkatkan kemampuan, pemahaman, dan kesiapan Tim Manajemen Risiko agar mampu melaksanakan sistem Manajemen Risiko yang telah ditetapkan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, pendekatan yang digunakan dalam perumusan model pengembangan kompetensi berfokus pada upaya sistematis untuk memperbaiki kondisi kompetensi aktual Tim Manajemen Risiko menuju kondisi kompetensi yang diharapkan. Model ini disusun berdasarkan hasil triangulasi data kuesioner, wawancara, diskusi kelompok terfokus (FGD), dan observasi, serta dianalisis menggunakan pendekatan Soft Systems Methodology (SSM) untuk memastikan bahwa model yang dihasilkan relevan dengan konteks organisasi dan permasalahan nyata yang dihadapi.

Model pengembangan kompetensi yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi acuan praktis bagi BKPSDM Kota Sukabumi dalam merancang program pengembangan Tim Manajemen Risiko secara terstruktur dan berkelanjutan, sehingga peningkatan kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko dapat dicapai sebagai dampak tidak langsung dari meningkatnya kompetensi sumber daya manusia yang terlibat.

Tahap 1 – Menjelaskan Situasi Permasalahan

Tahap identifikasi situasi permasalahan (*problem situation*) dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi aktual yang dihadapi oleh Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi berdasarkan hasil penelitian empiris. Situasi permasalahan dipahami sebagai kondisi problematis yang muncul akibat adanya kesenjangan antara kompetensi aktual yang dimiliki oleh Tim Manajemen Risiko dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil kuesioner kompetensi yang telah dianalisis pada Bab 4.3, sebagian besar anggota Tim Manajemen Risiko menunjukkan tingkat kompetensi pada kategori rendah hingga sedang, dengan skor dominan berada pada rentang 2–3 pada skala Likert lima tingkat. Dimensi kompetensi yang menunjukkan kelemahan paling signifikan adalah pengetahuan dan keterampilan, diikuti oleh dimensi motif, faktor bawaan, dan konsep diri. Temuan ini menunjukkan bahwa secara kuantitatif terdapat keterbatasan kompetensi yang bersifat mendasar. Temuan kuantitatif ini kemudian diperdalam melalui wawancara, diskusi kelompok terfokus (FGD), dan observasi lapangan untuk memperoleh gambaran situasi permasalahan secara komprehensif.

Tabel 2. Pemetaan Situasi Permasalahan Berdasarkan Hasil Penelitian

No	Dimensi Kompetensi	Temuan Kuesioner	Temuan Wawancara & FGD	Temuan Observasi	Situasi Permasalahan
1	Motif	Skor dominan 2–3 (rendah–sedang) pada indikator inisiatif dan komitmen	Keterlibatan tim lebih didorong oleh penugasan formal dibanding dorongan intrinsik	Aktivitas Manajemen Risiko meningkat saat ada permintaan evaluasi	Rendahnya dorongan internal dan kepedulian terhadap peran Manajemen Risiko
2	Faktor Bawaan	Skor dominan 2–3 pada indikator ketelitian dan kedisiplinan	Perbedaan tingkat kehati-hatian dan konsistensi antaranggota tim	Dokumen risiko belum konsisten dan masih memerlukan perbaikan	Ketelitian dan kedisiplinan belum menjadi kebiasaan kerja
3	Konsep Diri	Skor dominan 2–3 pada kepercayaan diri dan pemahaman peran	Keraguan dalam menyampaikan pendapat dan rekomendasi risiko	Partisipasi aktif terbatas pada individu tertentu	Konsep diri sebagai pengelola risiko belum terbentuk secara merata
4	Pengetahuan	Skor dominan 2 pada pemahaman konsep dasar Manajemen	Kebingungan membedakan risiko, penyebab,	Kesalahan perumusan risiko dalam dokumen	Rendahnya pemahaman konseptual Manajemen Risiko

		Risiko	dan dampak risiko			
5	Keterampilan	Skor dominan 2 pada penyusunan risiko dan RTP	Ketertanggung pada contoh dan pendampingan teknis	RTP bersifat umum dan kurang terukur	Keterampilan teknis belum memadai untuk implementasi mandiri	

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2026

Pemetaan situasi permasalahan sebagaimana disajikan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi bersifat multidimensional dan saling terkait, namun memiliki akar permasalahan yang sama, yaitu keterbatasan kompetensi sumber daya manusia. Kelemahan pada dimensi pengetahuan dan keterampilan menjadi faktor dominan yang memengaruhi dimensi kompetensi lainnya, seperti motif, faktor bawaan, dan konsep diri.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan belum adanya program pengembangan kompetensi yang dirancang secara khusus dan berkelanjutan bagi Tim Manajemen Risiko. Kegiatan peningkatan kapasitas yang ada masih bersifat insidental dan belum sepenuhnya berbasis pada kebutuhan kompetensi aktual sebagaimana tercermin dalam hasil kuesioner dan temuan lapangan. Kondisi ini menyebabkan kesenjangan kompetensi yang terjadi belum dapat ditangani secara sistematis.

Berdasarkan rangkaian temuan empiris tersebut, situasi permasalahan dalam penelitian ini difokuskan pada kebutuhan untuk merancang suatu model pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko yang efektif, kontekstual, dan berkelanjutan. Model ini diharapkan mampu menjawab kesenjangan kompetensi yang teridentifikasi, sehingga peningkatan kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko dapat dicapai sebagai dampak tidak langsung dari meningkatnya kompetensi sumber daya manusia yang terlibat.

Tahap 2 – Mengekspresikan Situasi Permasalahan (*Rich Picture*)

Tahap *Rich Picture* dalam Soft Systems Methodology (SSM) bertujuan untuk memvisualisasikan situasi problematis secara menyeluruh dengan menggambarkan aktor, aktivitas, hubungan antaraktor, tekanan lingkungan, serta permasalahan yang muncul dalam konteks nyata. Pada penelitian ini, *Rich Picture* digunakan untuk memetakan situasi kompetensi Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi sebagaimana teridentifikasi pada tahap situasi permasalahan.

Berdasarkan hasil kuesioner, wawancara, diskusi kelompok terfokus (FGD), dan observasi, diketahui bahwa meskipun BKPSDM Kota Sukabumi telah memiliki kebijakan dan kerangka kerja Manajemen Risiko, pelaksanaannya belum sepenuhnya didukung oleh kompetensi sumber daya manusia yang memadai. Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara tuntutan peran Tim Manajemen Risiko dan kemampuan aktual anggota tim, khususnya pada dimensi pengetahuan, keterampilan, motif, dan konsep diri.

Untuk memperjelas situasi problematis tersebut, peneliti memetakan elemen-elemen utama yang membentuk *Rich Picture* berdasarkan temuan empiris sebagaimana disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Elemen Rich Picture Berdasarkan Hasil Penelitian

No	Elemen Rich Picture	Deskripsi Kondisi Aktual
1	Aktor Utama	Tim Manajemen Risiko dengan tingkat kompetensi yang beragam
2	Aktor Pendukung	Pimpinan BKPSDM, unit kerja terkait, APIP
3	Aktivitas Utama	Identifikasi risiko, analisis risiko, penyusunan RTP, pelaporan
4	Permasalahan Utama	Rendahnya pengetahuan, keterampilan, motif, dan konsep diri

5	Tekanan Lingkungan	Tuntutan pemenuhan kebijakan dan administrasi risiko
6	Hubungan Antaraktor	Koordinasi berjalan, partisipasi aktif belum merata
7	Dampak Permasalahan	Dokumen risiko kurang berkualitas dan ketergantungan pendampingan
8	Kebutuhan Perbaikan	Pengembangan kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Elemen-elemen pada Tabel 3 tersebut kemudian divisualisasikan dalam bentuk *Rich Picture* untuk menunjukkan hubungan sebab akibat antaraktor dan permasalahan yang muncul. Visualisasi ini menggambarkan bahwa Tim Manajemen Risiko berada di bawah tekanan pemenuhan kewajiban administratif, sementara kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang terbatas menyebabkan pelaksanaan Manajemen Risiko bersifat formalitas dan belum optimal.



Gambar 1. Rich Picture Pengembangan Kompetensi Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2026

Gambar 1 menunjukkan bahwa interaksi antara Tim Manajemen Risiko, pimpinan, dan unit kerja lain belum sepenuhnya didukung oleh kompetensi yang memadai. Rendahnya motif dan konsep diri sebagai pengelola risiko tercermin dari minimnya inisiatif dan partisipasi aktif anggota tim. Selain itu, belum adanya sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur menyebabkan permasalahan kompetensi terus berulang meskipun kebijakan dan regulasi telah tersedia.

Dengan demikian, *Rich Picture* dalam penelitian ini menggambarkan situasi problematis yang bersifat kompleks dan sistemik, di mana permasalahan utama bukan terletak pada ketiadaan kebijakan atau kerangka Manajemen Risiko, melainkan pada keterbatasan kompetensi sumber daya manusia sebagai aktor utama. Gambaran ini menjadi dasar dalam merumuskan *Root Definition* pada tahap selanjutnya dengan fokus pada pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi.

Tahap 3 – Analisis CATWOE

Tahap analisis CATWOE dalam *Soft Systems Methodology (SSM)* digunakan untuk merumuskan sudut pandang sistem yang relevan dengan situasi problematis yang telah digambarkan melalui *Rich Picture*. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi pihak-pihak

yang terlibat, perubahan yang diharapkan, serta konteks lingkungan yang memengaruhi sistem yang akan dirancang. Pada penelitian ini, CATWOE difokuskan pada sistem pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi.

Berdasarkan hasil kuesioner, wawancara, diskusi kelompok terfokus (FGD), dan observasi, sistem yang diusulkan bukanlah sistem untuk mengembangkan kualitas Manajemen Risiko secara langsung, melainkan sistem yang berorientasi pada pengembangan kompetensi sumber daya manusia sebagai aktor utama dalam pelaksanaan Manajemen Risiko. Oleh karena itu, setiap elemen CATWOE dirumuskan dengan menempatkan Tim Manajemen Risiko sebagai pusat perubahan.

Tabel 4. Analisis CATWOE Pengembangan Kompetensi Tim Manajemen Risiko

Elemen	Uraian
C (Customers)	Tim Manajemen Risiko BKPSDM Kota Sukabumi yang memperoleh peningkatan kompetensi; organisasi sebagai penerima manfaat tidak langsung
A (Actors)	Tim Manajemen Risiko, pimpinan BKPSDM, unit kepegawaian, dan pihak pendukung pengembangan kompetensi
T (Transformation)	Perubahan dari kondisi kompetensi rendah–sedang (pengetahuan, keterampilan, motif, dan konsep diri) menjadi kompetensi yang memadai dan berkelanjutan
W (Worldview)	Pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko merupakan prasyarat utama bagi efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko
O (Owners)	Pimpinan BKPSDM Kota Sukabumi sebagai pemilik kewenangan pengambilan keputusan
E (Environmental Constraints)	Regulasi Manajemen Risiko, keterbatasan waktu, anggaran, dan beban kerja

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan hasil analisis CATWOE sebagaimana disajikan pada Tabel 4.X, dapat dijelaskan bahwa sistem pengembangan kompetensi yang diusulkan melibatkan berbagai pihak dengan peran dan kepentingan yang berbeda namun saling terkait. Elemen Customers (C) dalam sistem ini tidak hanya terbatas pada Tim Manajemen Risiko sebagai penerima langsung manfaat pengembangan kompetensi, tetapi juga organisasi BKPSDM Kota Sukabumi secara keseluruhan sebagai penerima manfaat tidak langsung melalui meningkatnya kapasitas pelaksanaan Manajemen Risiko.

Elemen Actors (A) mencakup Tim Manajemen Risiko sebagai pelaksana utama pengelolaan risiko, pimpinan BKPSDM sebagai pengarah kebijakan, unit kepegawaian sebagai pendukung pengembangan sumber daya manusia, serta pihak lain yang berperan dalam fasilitasi peningkatan kompetensi. Keberagaman aktor ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak dapat dilaksanakan secara individual, melainkan memerlukan keterlibatan lintas fungsi dalam organisasi.

Elemen Transformation (T) merupakan inti dari sistem yang diusulkan, yaitu terjadinya perubahan kondisi kompetensi Tim Manajemen Risiko dari tingkat rendah–sedang menuju tingkat kompetensi yang memadai dan berkelanjutan. Transformasi ini mencakup peningkatan pengetahuan konseptual, penguatan keterampilan teknis, peningkatan motif kerja, serta pembentukan konsep diri sebagai pengelola risiko. Transformasi tersebut secara langsung menjawab kesenjangan kompetensi yang teridentifikasi melalui kuesioner, wawancara, FGD, dan observasi.

Elemen *Worldview* (W) menegaskan pandangan bahwa pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko merupakan prasyarat utama bagi efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi. Pandangan ini didukung oleh temuan penelitian yang menunjukkan bahwa permasalahan utama dalam pelaksanaan Manajemen Risiko bukan terletak pada ketiadaan kebijakan atau sistem, melainkan pada keterbatasan kompetensi sumber daya manusia sebagai aktor utama.

Elemen *Owners* (O) dalam sistem ini adalah pimpinan BKPSDM Kota Sukabumi yang memiliki kewenangan untuk menetapkan kebijakan, mengalokasikan sumber daya, serta memutuskan keberlanjutan program pengembangan kompetensi. Peran owner menjadi krusial dalam memastikan bahwa sistem yang diusulkan dapat diimplementasikan secara nyata dan berkelanjutan.

Sementara itu, elemen *Environmental Constraints* (E) menggambarkan berbagai keterbatasan dan faktor lingkungan yang memengaruhi sistem, seperti regulasi Manajemen Risiko, keterbatasan anggaran, keterbatasan waktu, serta beban kerja pegawai. Oleh karena itu, sistem pengembangan kompetensi yang dirancang harus bersifat realistis, adaptif, dan mampu diintegrasikan dengan aktivitas kerja yang sudah berjalan.

Dengan mempertimbangkan seluruh elemen CATWOE tersebut secara komprehensif, sistem pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko yang diusulkan tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga selaras dengan konteks organisasi dan lingkungan kerjanya. Analisis ini menjadi dasar yang kuat dalam perumusan *Root Definition* pada tahap selanjutnya.

Tahap 4 Root Definition Sistem

Root Definition merupakan perumusan definisi sistem yang diusulkan untuk memperbaiki situasi problematis yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya dalam *Soft Systems Methodology* (SSM). Pada penelitian ini, *Root Definition* disusun berdasarkan hasil analisis situasi permasalahan, *Rich Picture*, dan CATWOE, dengan tujuan untuk merumuskan sistem yang relevan dan kontekstual terhadap permasalahan kompetensi Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan utama yang dihadapi oleh Tim Manajemen Risiko bukan disebabkan oleh ketiadaan kebijakan, regulasi, maupun kerangka kerja Manajemen Risiko, melainkan oleh keterbatasan kompetensi sumber daya manusia yang menjalankan peran tersebut. Keterbatasan tersebut mencakup aspek pengetahuan konseptual, keterampilan teknis, motif kerja, serta konsep diri sebagai pengelola risiko. Kondisi ini menyebabkan pelaksanaan Manajemen Risiko belum sepenuhnya didukung oleh kesiapan kompetensi aktor yang memadai. Oleh karena itu, sistem yang dirumuskan dalam *Root Definition* ini secara tegas difokuskan pada pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko sebagai aktor utama, sementara sistem Manajemen Risiko diposisikan sebagai konteks kerja yang sudah ada dan tidak menjadi objek pengembangan dalam penelitian ini.

Untuk memperjelas tujuan, cara, dan alasan keberadaan sistem yang diusulkan, *Root Definition* dirumuskan menggunakan pendekatan PQR (*What-How-Why*) sebagaimana disajikan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Perumusan Root Definition Berdasarkan Pendekatan PQR

Unsur	Uraian
P (What)	Sistem pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko BKPSDM Kota Sukabumi
Q (How)	Melalui perancangan dan pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang terstruktur, berbasis kebutuhan kompetensi aktual, dan berkelanjutan
R (Why)	Untuk meningkatkan kompetensi pengetahuan, keterampilan, motif, dan

konsep diri Tim Manajemen Risiko dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan perumusan PQR tersebut, *Root Definition* sistem dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Suatu sistem yang dimiliki dan dikendalikan oleh pimpinan BKPSDM Kota Sukabumi untuk mengembangkan kompetensi Tim Manajemen Risiko melalui program pengembangan yang terstruktur, berbasis kebutuhan kompetensi aktual, dan berkelanjutan, sehingga Tim Manajemen Risiko memiliki pengetahuan, keterampilan, motif, dan konsep diri yang memadai dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya.

Dengan perumusan ini, pengembangan kompetensi sumber daya manusia ditempatkan sebagai inti perubahan yang diharapkan, sedangkan peningkatan kualitas pelaksanaan Manajemen Risiko dipahami sebagai konsekuensi atau dampak tidak langsung dari meningkatnya kompetensi Tim Manajemen Risiko.

Perumusan *Root Definition* ini sekaligus menegaskan bahwa sistem yang diusulkan bersifat realistis dan dapat diimplementasikan dalam konteks organisasi, karena mempertimbangkan kewenangan pimpinan sebagai pemilik sistem, keterlibatan aktor yang relevan, serta keterbatasan lingkungan kerja yang ada. Dengan demikian, *Root Definition* ini menjadi landasan konseptual yang kuat bagi perumusan model konseptual pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko pada tahap selanjutnya.

Tahap 5 – Model Konseptual Sistem

Model konseptual dalam Soft Systems Methodology (SSM) merupakan representasi logis dari aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mewujudkan sistem sebagaimana dirumuskan dalam *Root Definition*. Pada penelitian ini, model konseptual disusun untuk menggambarkan rangkaian aktivitas pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi secara sistematis, terstruktur, dan berkelanjutan.

Model konseptual ini diturunkan langsung dari *Root Definition* yang menekankan bahwa inti perubahan yang diharapkan adalah peningkatan kompetensi sumber daya manusia, meliputi pengetahuan, keterampilan, motif, dan konsep diri Tim Manajemen Risiko. Dengan demikian, aktivitas-aktivitas dalam model konseptual tidak diarahkan pada perbaikan prosedur atau sistem Manajemen Risiko, melainkan pada proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi aktor yang menjalankan peran tersebut.

Berdasarkan hasil analisis situasi permasalahan, *Rich Picture*, dan CATWOE, aktivitas-aktivitas utama dalam model konseptual pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko dirumuskan sebagaimana disajikan pada Tabel 6 berikut.

No	Aktivitas Konseptual	Uraian Aktivitas
1	Identifikasi kebutuhan kompetensi	Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi Tim Manajemen Risiko berdasarkan hasil kuesioner, wawancara, FGD, dan observasi
2	Perencanaan pengembangan kompetensi	Menyusun rencana pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan aktual dan prioritas organisasi
3	Pelaksanaan pengembangan kompetensi	Melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pembelajaran bersama, dan pendampingan
4	Internalisasi dan penerapan	Mendorong penerapan pengetahuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas Tim

		Manajemen Risiko
5	Evaluasi kompetensi	Mengevaluasi perubahan kompetensi pengetahuan, keterampilan, motif, dan konsep diri
6	Perbaikan berkelanjutan	Menyempurnakan program pengembangan kompetensi berdasarkan hasil evaluasi

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Model konseptual sebagaimana disajikan pada Tabel 4.X menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko dipandang sebagai suatu siklus yang berkelanjutan. Proses dimulai dari identifikasi kebutuhan kompetensi sebagai dasar perencanaan, dilanjutkan dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi yang relevan, serta diakhiri dengan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini memastikan bahwa pengembangan kompetensi tidak bersifat insidental, melainkan terintegrasi dalam aktivitas organisasi.

Pada tahap pelaksanaan pengembangan kompetensi, kegiatan tidak hanya difokuskan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga diarahkan pada penguatan motif dan pembentukan konsep diri Tim Manajemen Risiko sebagai pengelola risiko. Hal ini penting mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek sikap dan dorongan internal memiliki pengaruh signifikan terhadap partisipasi aktif dan inisiatif anggota tim.

Evaluasi kompetensi dalam model konseptual ini tidak dimaksudkan untuk menilai kinerja sistem Manajemen Risiko, melainkan untuk mengukur perubahan tingkat kompetensi Tim Manajemen Risiko sebagai hasil dari proses pengembangan yang telah dilaksanakan. Hasil evaluasi tersebut kemudian digunakan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan dalam perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi pada siklus berikutnya.

Dengan demikian, model konseptual pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko yang dirumuskan dalam penelitian ini berfungsi sebagai kerangka aktivitas logis yang dapat diimplementasikan oleh BKPSDM Kota Sukabumi dalam rangka meningkatkan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Model ini diharapkan mampu menjawab permasalahan kompetensi yang teridentifikasi dan menjadi output terapan yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Tahap 6 – Perbandingan Model Konseptual dengan Kondisi Nyata

Analisis kesenjangan (*gap analysis*) dilakukan untuk membandingkan kondisi aktual pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi dengan kondisi ideal sebagaimana dirumuskan dalam model konseptual pengembangan kompetensi. Tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan antara praktik yang berjalan saat ini dan aktivitas pengembangan kompetensi yang seharusnya dilakukan agar sistem yang diusulkan dapat diimplementasikan secara efektif.

Kondisi aktual pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko diperoleh berdasarkan hasil kuesioner, wawancara, diskusi kelompok terfokus (FGD), dan observasi. Sementara itu, kondisi ideal dirumuskan berdasarkan aktivitas-aktivitas logis dalam model konseptual yang diturunkan dari *Root Definition*. Perbandingan kedua kondisi tersebut menghasilkan sejumlah kesenjangan yang menjadi dasar perumusan rekomendasi implementatif.

Untuk memperjelas kesenjangan yang terjadi, hasil analisis disajikan dalam Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Analisis Kesenjangan Pengembangan Kompetensi Tim Manajemen Risiko				
No	Aktivitas	Kondisi Aktual	Kondisi Ideal	Kesenjangan

	Pengembangan Kompetensi		(Model Konseptual)	
1	Identifikasi kebutuhan kompetensi	Belum dilakukan secara sistematis dan terukur	Dilakukan secara berkala berbasis data kuesioner dan evaluasi	Tidak adanya pemetaan kebutuhan kompetensi
2	Perencanaan pengembangan kompetensi	Bersifat insidental dan tidak terprogram	Disusun terencana berdasarkan prioritas kebutuhan	Tidak ada rencana pengembangan kompetensi yang terstruktur
3	Pelaksanaan pengembangan kompetensi	Pelatihan terbatas dan tidak berkelanjutan	Program pengembangan kompetensi berkelanjutan	Frekuensi dan relevansi pengembangan kompetensi rendah
4	Internalisasi dan penerapan	Penerapan belum konsisten dalam tugas sehari-hari	Kompetensi diterapkan secara aktif dalam pelaksanaan tugas	Kompetensi belum terinternalisasi
5	Evaluasi kompetensi	Evaluasi belum difokuskan pada kompetensi individu	Evaluasi kompetensi dilakukan secara berkala	Tidak adanya mekanisme evaluasi kompetensi
6	Perbaikan berkelanjutan	Tidak ada tindak lanjut hasil evaluasi	Hasil evaluasi menjadi dasar perbaikan	Tidak adanya siklus perbaikan berkelanjutan

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 7, dapat dilihat bahwa kesenjangan utama terletak pada belum adanya sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan bagi Tim Manajemen Risiko. Sebagian besar aktivitas pengembangan kompetensi masih dilakukan secara insidental dan belum berbasis pada pemetaan kebutuhan kompetensi yang jelas.

Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi Tim Manajemen Risiko belum menjadi bagian integral dari proses organisasi. Kondisi ini berimplikasi pada belum optimalnya pembentukan pengetahuan, keterampilan, motif, dan konsep diri sebagai pengelola risiko. Oleh karena itu, diperlukan langkah implementatif yang sistematis untuk menjembatani kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi ideal sebagaimana dirumuskan dalam model konseptual.

Hasil *gap analysis* ini menjadi dasar dalam perumusan tahapan implementasi model pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko pada tahap selanjutnya. Implementasi tersebut dirancang untuk memastikan bahwa aktivitas pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan secara realistis dan berkelanjutan sesuai dengan konteks organisasi BKPSDM Kota Sukabumi.

Tahap 7 – Usulan Perubahan dan Model Akhir

Tahap ketujuh dalam Soft Systems Methodology (SSM) adalah merumuskan perubahan yang secara desirable, feasible, dan systemically coherent untuk menjembatani kesenjangan antara kondisi ideal (model konseptual) dan kondisi nyata (*gap analysis*).

Perubahan tersebut kemudian dirangkum dalam suatu model komprehensif yang dalam penelitian ini dinamakan:

SUKABEST

(Sukabumi Competency-Based System for Risk Management Team Development)

A. Penamaan dan Filosofi Model SUKABEST

Model pengembangan kompetensi yang dihasilkan dalam penelitian ini diberi nama SUKABEST (Sukabumi Competency-Based System for Risk Management Team Development). Penamaan SUKABEST mengandung makna filosofis sekaligus konseptual. Kata *SUKA* merepresentasikan konteks lokal Kota Sukabumi sebagai locus penelitian, sedangkan *BEST* mencerminkan harapan terciptanya sistem pengembangan kompetensi terbaik (*best practice*) yang sesuai dengan karakteristik organisasi pemerintah daerah.

SUKABEST dimaknai sebagai suatu sistem pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan nyata yang dirancang untuk membangun kapasitas Tim Manajemen Risiko secara berkelanjutan. Model ini tidak dimaksudkan sebagai model generik, melainkan sebagai model kontekstual yang lahir dari permasalahan empiris dan kebutuhan riil organisasi. Dengan demikian, SUKABEST merupakan representasi integrasi antara pendekatan teoritis pengembangan kompetensi dan realitas praktik birokrasi pemerintah daerah.

B. Prinsip Dasar Sukabest

Model SUKABEST dikembangkan berdasarkan seperangkat prinsip dasar yang menjadi landasan dalam perancangan sistem pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko. Prinsip-prinsip ini dirumuskan untuk memastikan bahwa model yang dihasilkan memiliki konsistensi teoritis, relevansi empiris, serta keselarasan dengan standar kompetensi pengelola risiko yang diakui secara internasional.

Prinsip dasar utama dalam model SUKABEST adalah pengembangan kompetensi berbasis individu (*competency-based development*). Model ini mengadopsi kerangka kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer, yang memandang kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif. Dalam penelitian ini, kompetensi Tim Manajemen Risiko diklasifikasikan ke dalam lima dimensi utama, yaitu motif, karakteristik bawaan (*traits*), konsep diri (*self-concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skills*). Penggunaan kerangka ini dimaksudkan untuk menjaga kesinambungan antara model SUKABEST dan subbab analisis kompetensi yang telah dibahas sebelumnya.

Selain berbasis teori kompetensi, prinsip dasar SUKABEST juga disusun dengan mempertimbangkan ISO 31000 sebagai standar acuan kompetensi pengelola risiko. Dalam konteks penelitian ini, ISO 31000 diposisikan sebagai gambaran kondisi ideal kompetensi yang diharapkan, sementara hasil penelitian menunjukkan bahwa standar tersebut belum sepenuhnya diterapkan dan diinternalisasi di BKPSDM Kota Sukabumi. Oleh karena itu, SUKABEST dirancang sebagai model pengembangan kompetensi yang menjembatani kesenjangan antara kondisi aktual kompetensi Tim Manajemen Risiko dengan standar kompetensi ideal sebagaimana direpresentasikan dalam ISO 31000.

Untuk memperjelas hubungan antara dimensi kompetensi, prinsip SUKABEST, dan standar ISO 31000, disajikan pemetaan prinsip dasar model SUKABEST sebagaimana pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Prinsip Dasar Model SUKABEST dalam Kerangka Spencer dan ISO 31000

Prinsip Dasar SUKABEST	Dimensi Kompetensi Spencer	Kaitan dengan ISO 31000	Penjelasan
-------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	-------------------

Berbasis kompetensi individu		Motif, traits, konsep diri, pengetahuan, keterampilan	Kompetensi pengelola risiko	Pengembangan diarahkan pada kapasitas individu sebagai pelaksana risiko
Holistik berjenjang	dan	Seluruh dimensi	Pemahaman menyeluruh risiko	Kompetensi dikembangkan secara bertahap dan terintegrasi
Bridging standar	menuju	Pengetahuan, keterampilan, konsep diri	Standar kompetensi ideal	SUKABEST menjembatani kondisi aktual menuju standar ISO
Pembelajaran berkelanjutan		Motif, keterampilan	Peningkatan berkelanjutan	Kompetensi dikembangkan melalui siklus berulang
Kontekstual publik	sektor	Konsep diri, traits	Penyesuaian organisasi	Model disesuaikan dengan karakteristik pemerintah daerah
People-centered		Motif, konsep diri	Faktor manusia	SDM sebagai fokus utama penguatan pengelolaan risiko

Sumber: Hasil analisis peneliti, 2026

Prinsip-prinsip sebagaimana dipetakan pada Tabel 8 menunjukkan bahwa model SUKABEST tidak berdiri sendiri, melainkan dibangun di atas integrasi antara teori kompetensi dan standar kompetensi pengelola risiko. Dengan pendekatan ini, SUKABEST tidak dimaksudkan sebagai implementasi langsung ISO 31000, tetapi sebagai sistem pengembangan kompetensi yang mempersiapkan Tim Manajemen Risiko agar secara bertahap mampu memenuhi standar kompetensi yang diharapkan.

Selain itu, prinsip pembelajaran berkelanjutan menjadi elemen kunci dalam SUKABEST. Model ini dirancang sebagai sistem yang bersifat adaptif dan siklik, di mana hasil evaluasi kompetensi menjadi dasar bagi perbaikan dan pengembangan kompetensi selanjutnya. Pendekatan ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko merupakan proses jangka panjang yang membutuhkan konsistensi dan dukungan organisasi.

Dengan demikian, prinsip dasar model SUKABEST berfungsi sebagai fondasi konseptual yang mengarahkan seluruh tahapan pengembangan kompetensi, mulai dari pemetaan kebutuhan hingga penyusunan roadmap implementasi. Prinsip-prinsip ini memastikan bahwa SUKABEST tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga aplikatif dan kontekstual dalam mendukung pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi.

Struktur Sistem Model SUKABEST (Input–Process–Output dan Activity Loop)

Model SUKABEST dirancang sebagai sebuah sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur dan dinamis. Untuk menjelaskan mekanisme kerja model secara sistematis, struktur SUKABEST dianalisis menggunakan pendekatan Input–Process–Output (IPO) serta activity loop yang menggambarkan siklus pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Pendekatan ini digunakan untuk memperjelas alur logis pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko serta memastikan bahwa model yang dihasilkan dapat diimplementasikan secara operasional.

1) Struktur Input Model SUKABEST

Input dalam model SUKABEST merepresentasikan kondisi awal dan sumber daya yang menjadi dasar pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko. Input ini diperoleh dari

hasil penelitian empiris yang meliputi kuesioner, wawancara, FGD, dan observasi, serta kebutuhan organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan risiko.

Secara konseptual, input SUKABEST mencerminkan kondisi aktual kompetensi Tim Manajemen Risiko, yang menjadi titik awal proses pengembangan.

2) Struktur Process Model SUKABEST

Proses dalam SUKABEST mencakup seluruh aktivitas pengembangan kompetensi yang dirancang secara sistematis dan berjenjang. Proses ini berfungsi sebagai mekanisme transformasi input menjadi output berupa peningkatan kompetensi individu dan tim. Seluruh proses dirancang dengan pendekatan pembelajaran berkelanjutan dan berbasis praktik kerja.

3) Struktur Output Model SUKABEST

Output SUKABEST merupakan hasil langsung dari proses pengembangan kompetensi. Output ini tidak berupa perubahan sistem Manajemen Risiko, melainkan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, baik secara individu maupun tim. Output tersebut diharapkan dapat menjadi fondasi bagi peningkatan efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko secara tidak langsung.

Untuk memperjelas hubungan antara input, proses, dan output dalam model SUKABEST, disajikan struktur IPO sebagaimana pada Tabel 9 berikut.

Komponen	Elemen Utama	Uraian
Input	Kondisi kompetensi awal	Tingkat motif, traits, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan Tim Manajemen Risiko
	Hasil penelitian	Data kuesioner, wawancara, FGD, dan observasi
	Kebutuhan organisasi	Tuntutan pengelolaan risiko dan tugas Tim Manajemen Risiko
Process	Pemetaan kompetensi	Identifikasi kesenjangan kompetensi berdasarkan data empiris
	Perencanaan pengembangan	Penyusunan rencana pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan
	Pengembangan kompetensi	Pelatihan, pendampingan, pembelajaran berbasis praktik
	Evaluasi kompetensi	Penilaian capaian kompetensi secara berkala
Output	Peningkatan kompetensi individu	Meningkatnya pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, dan motif
	Penguatan kompetensi tim	Terbentuknya Tim Manajemen Risiko yang lebih siap dan mandiri
	Dasar perbaikan berkelanjutan	Bahan evaluasi dan penyempurnaan program pengembangan

Sumber: Hasil analisis peneliti, 2026

Struktur IPO pada Tabel 9 menunjukkan bahwa SUKABEST dirancang sebagai sistem yang berorientasi pada proses pengembangan kompetensi, dengan output utama berupa peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Pendekatan ini menegaskan kembali bahwa fokus SUKABEST adalah pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko, bukan pengembangan atau perubahan sistem Manajemen Risiko itu sendiri.

4) Activity Loop Model SUKABEST

Selain dijelaskan melalui struktur IPO, model SUKABEST juga divisualisasikan sebagai activity loop, yaitu siklus aktivitas pengembangan kompetensi yang berlangsung secara berkelanjutan. Activity loop ini menggambarkan bahwa pengembangan kompetensi tidak berhenti pada satu tahap, melainkan terus berulang dan disempurnakan berdasarkan hasil evaluasi.

Activity loop SUKABEST dimulai dari pemetaan kompetensi, dilanjutkan dengan perencanaan pengembangan, pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan evaluasi

kompetensi. Hasil evaluasi kemudian menjadi umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki pemetaan dan perencanaan pengembangan pada siklus berikutnya. Untuk memperjelas alur activity loop tersebut, disajikan siklus pengembangan kompetensi dalam model SUKABEST sebagaimana pada Tabel 10 berikut.

Tabel 10. Activity Loop Pengembangan Kompetensi Model SUKABEST

Tahap	Aktivitas Utama	Tujuan
1	Pemetaan kompetensi	Mengidentifikasi kondisi dan kesenjangan kompetensi
2	Perencanaan pengembangan	Menyusun rencana pengembangan berbasis kebutuhan
3	Pelaksanaan pengembangan	Mengembangkan kompetensi melalui pembelajaran dan praktik
4	Evaluasi kompetensi	Menilai capaian kompetensi secara objektif
5	Umpan balik dan perbaikan	Menyempurnakan program pengembangan selanjutnya

Sumber: Hasil analisis peneliti, 2026

Activity loop sebagaimana disajikan pada Tabel 10 menegaskan bahwa SUKABEST merupakan model pengembangan kompetensi yang bersifat dinamis dan adaptif. Siklus ini memungkinkan organisasi untuk terus menyesuaikan program pengembangan kompetensi dengan perubahan kebutuhan dan kondisi Tim Manajemen Risiko.

5) Penegasan Struktur Sistem SUKABEST

Dengan struktur Input–Process–Output dan activity loop tersebut, SUKABEST dapat dipahami sebagai sebuah sistem pengembangan kompetensi yang terencana, terukur, dan berkelanjutan. Struktur ini memperlihatkan keterkaitan yang jelas antara kondisi awal kompetensi, proses pengembangan, dan hasil yang diharapkan. Selain itu, keberadaan activity loop memastikan bahwa pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko tidak bersifat statis, melainkan terus diperbaiki melalui mekanisme umpan balik.

C. Grand Model SUKABEST

Grand Model SUKABEST merupakan representasi menyeluruh dari sistem pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko yang dirancang berdasarkan hasil penelitian dan tahapan Soft Systems Methodology (SSM). Grand model ini menyatukan seluruh komponen utama SUKABEST mulai dari prinsip dasar, struktur sistem, hingga mekanisme pengembangan berkelanjutan ke dalam satu kerangka konseptual yang utuh dan terpadu.

Grand model SUKABEST dikembangkan untuk menjawab permasalahan utama yang teridentifikasi dalam penelitian, yaitu belum optimalnya kompetensi Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi serta belum diterapkannya standar kompetensi pengelola risiko sebagaimana dirujuk dalam ISO 31000. Oleh karena itu, SUKABEST diposisikan sebagai model jembatan (*bridging model*) yang mengarahkan pengembangan kompetensi dari kondisi aktual menuju kondisi kompetensi ideal secara bertahap dan sistematis.

Secara konseptual, grand model SUKABEST memadukan tiga elemen utama, yaitu dimensi kompetensi individu, mekanisme pengembangan kompetensi, dan lingkungan organisasi. Ketiga elemen tersebut saling berinteraksi dan membentuk satu kesatuan sistem yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Dimensi kompetensi individu mengacu pada kerangka Spencer dan Spencer yang mencakup motif, karakteristik bawaan, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Mekanisme pengembangan kompetensi direpresentasikan

melalui siklus Input–Process–Output dan activity loop, sedangkan lingkungan organisasi menjadi konteks yang memengaruhi efektivitas implementasi model.

Dalam grand model SUKABEST, Tim Manajemen Risiko ditempatkan sebagai aktor utama sekaligus subjek pembelajaran. Pengembangan kompetensi tidak hanya diarahkan pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada pembentukan sikap, kepercayaan diri, dan motif kerja yang mendukung peran pengelola risiko. Pendekatan ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa permasalahan kompetensi bersifat multidimensional dan tidak dapat diselesaikan melalui pelatihan teknis semata.

Untuk memperjelas konstruksi grand model SUKABEST, disajikan visualisasi konseptual dalam bentuk arsitektur model sebagaimana pada Tabel 11 berikut:

Tabel 11. Grand Model SUKABEST (Visual Konseptual)

Lapisan Model	Komponen Utama	Uraian
Lingkungan Strategis	Regulasi dan kebijakan	Kerangka kebijakan daerah dan standar kompetensi (ISO 31000 sebagai acuan ideal)
Subjek Pengembangan	Tim Manajemen Risiko	Individu dan tim sebagai aktor utama pengembangan kompetensi
Dimensi Kompetensi	Motif	Dorongan internal dan komitmen menjalankan peran Manajemen Risiko
	Karakteristik bawaan	Sikap, karakter, dan kecenderungan perilaku individu
	Konsep diri	Kepercayaan diri dan persepsi peran sebagai pengelola risiko
	Pengetahuan	Pemahaman konseptual tentang Manajemen Risiko
Mekanisme Pengembangan	Keterampilan	Kemampuan teknis dan aplikatif dalam pengelolaan risiko
	Pemetaan kompetensi	Identifikasi kondisi aktual dan kesenjangan kompetensi
	Perencanaan pengembangan	Penyusunan rencana pengembangan berbasis kebutuhan
	Pelaksanaan pengembangan	Pembelajaran, pendampingan, dan praktik kerja
Siklus Berkelanjutan	Evaluasi kompetensi	Penilaian capaian kompetensi
	Activity loop	Umpan balik dan perbaikan berkelanjutan
Hasil Antara	Peningkatan kompetensi SDM	Meningkatnya kapasitas individu dan tim
Dampak Jangka Panjang	Kesiapan menuju standar kompetensi	Tim Manajemen Risiko lebih siap memenuhi standar kompetensi ideal

Sumber: Hasil analisis peneliti, 2026

Grand model SUKABEST sebagaimana ditampilkan pada Tabel 11 menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko tidak berdiri sebagai aktivitas terpisah, melainkan terintegrasi dalam suatu sistem yang dipengaruhi oleh dimensi individu, mekanisme organisasi, dan lingkungan strategis. Model ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi merupakan proses bertahap yang membutuhkan konsistensi, dukungan organisasi, serta mekanisme evaluasi yang berkelanjutan.

Keunggulan grand model SUKABEST terletak pada kemampuannya menghubungkan antara hasil analisis empiris penelitian dengan standar kompetensi pengelola risiko sebagai

kondisi ideal. Dengan pendekatan ini, SUKABEST tidak memaksakan penerapan standar ISO 31000 secara langsung, melainkan mempersiapkan Tim Manajemen Risiko melalui proses pengembangan kompetensi yang realistis dan kontekstual.

Dengan demikian, grand model SUKABEST menjadi kerangka konseptual utama yang mendasari penyusunan roadmap pengembangan kompetensi Tim Manajemen Risiko. Model ini berfungsi sebagai panduan strategis dalam merancang tahapan pengembangan kompetensi yang sistematis, terukur, dan berkelanjutan, sesuai dengan karakteristik BKPSDM Kota Sukabumi.

5. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV, dapat disimpulkan bahwa kompetensi Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi masih belum berkembang secara optimal, terutama pada aspek pemahaman konseptual Manajemen Risiko, kemampuan membedakan antara risiko dan dampak risiko, keterampilan teknis dalam pengisian instrumen Manajemen Risiko (seperti kertas kerja BPKP berbasis Excel), serta aspek perilaku kerja seperti kemandirian dan kejelasan tanggung jawab individu. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pengembangan kompetensi yang berjalan selama ini masih bersifat parsial, belum terencana secara sistematis, dan belum sepenuhnya terintegrasi dengan kebutuhan riil tim Manajemen Risiko.

Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa model pengembangan kompetensi yang efektif bagi Tim Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi harus dibangun secara komprehensif dengan memperhatikan lima unsur kompetensi menurut Spencer & Spencer, yaitu motif, faktor bawaan, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Melalui pendekatan Soft System Methodology (SSM), diperoleh suatu model pengembangan kompetensi yang menekankan pada pelatihan berkelanjutan, pendampingan teknis, penguatan pemahaman konseptual Manajemen Risiko, peningkatan keterampilan operasional, serta pembentukan budaya kerja yang mendorong tanggung jawab individu dan kolaborasi tim. Model ini diharapkan mampu menjadi kerangka strategis dalam meningkatkan kapasitas Tim Manajemen Risiko secara terarah, terukur, dan berkelanjutan sehingga pelaksanaan Manajemen Risiko di BKPSDM Kota Sukabumi dapat berjalan lebih efektif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Daftar Pustaka

- Adriani, W. Y., & Kurniawan, R. (2023). Analisis Kinerja Berdasarkan Kompetensi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Pada Pegawai Bkpsdm Kabupaten Pesawaran. *Journal Of Economic And Business Retail*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.69769/jebr.v1i1.57>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- BKPSDM. (2024). *LAPORAN MANAJEMEN RISIKO*.
- BPKP. (2021a). BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2021 TENTANG PENILAIAN MATURITAS PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH TERINTEGRASI PADA KEMENTERIAN/LEMBAGA/PEMERINTAH DAERAH. In *Jakarta*.
- BPKP. (2021b). *Peraturan BPKP Nomor 4 Tahun 2021*.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2016). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Vol. 15, Issue 2). Zahir.
- Dumai, K. (2021). *Renstra bkpsdm 2021-2026* (Vol. 28882, Issue 0765).

- Edwards, D., Hamson, M. (1989). *Report Writing and Presentations*. In: *Guide to Mathematical Modelling. Mathematical Guides*. Palgrave. https://doi.org/10.1007/978-1-349-10042-2_9
- Emilda, D. P., Amiruddin, A., & ... (2023). Analisis Manajemen Risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya. *Fair Value: Jurnal Ilmiah ...*, 5(12).
- Hamidi. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Pendekatan Praktis Penulis Proposal dan Laporan Penelitian*. UU pers.
- Herdiansyah, H. (2013). *Wawancara, Observasi, Dan Focus Group*. Rajawali Pers.
- LAN. (2018). *BERITA NEGARA* (Issue 1127).
- Mawardi Nur, A. (2022). Pengembangan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang. *JIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(4), 997–1008. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i5.523>
- Moleong. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif* (R. Rosdakarya (ed.)).
- Myers, M. D. (2019). *Qualitative Research in Business and Management, 2nd ed.* Sage Publications Ltd.
- N.Lyle and Spencer, M. S. S. (1990). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Son, Inc.
- Nugroho, H. (2012). Pendekatan Soft System Methodology Untuk Membangun Sebuah Sistem Informasi Proyek Akhir. *Konferensi Nasional Sistem Informas*.
- Ortuzar, J. D. and Willumsen, L. G. (1994). *Modelling Transport*. John Wiley & Sons.
- Peraturan Wali Kota Sukabumi No. 158 Tahun 2022*. (n.d.).
- Ramadhan, D. H. (2006). Manajemen Risiko & Manajemen Risiko. In *Dep. K3 FKMUI* (Issue april).
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday/Currency.
- Smith, C.W., J. (1990). Corporate Risk Management: Theory and Practice. *Journal Derivatieves*, 02(04), 21–30.
- Spencer, L. M., & Spancer, S. . (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis R & D*. alfabeta.
- Sumiati, I., Rosiyan, M. B. P., & Rizki, A. (2024). Model Koordinasi di BKPSDM DAN Asesmen Center dalam Uji Kompetensi ASN. *ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(2), 118–124. <https://doi.org/10.55681/armada.v2i2.1206>
- Supratiknya, A. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif & Kualitatif dalam Psikologi*. universitas Sanata Dharma.
- Tsauri, S. (2014). MANAJEMEN KINERJA Performance Management. In M. S. Khamdan Rifa'i (Ed.), *STAIN Jember Press*. STAIN Jember Press.
- Uma Sekaran, *Research Methods for Business, Southern Illinois University at Carbondale*, 1984.
- Vorst, C. R., Priyarsono, D. S., & Budiman, A. (2019). MANAJEMEN RISIKO BERBASIS SNI ISO 31000. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). Badan Standardisasi Nasional. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Yusuf, A. M. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Kencana.