

Model Pembentukan Kelompok Kerja Pemilihan yang Mendukung Peningkatan Kompetensi Manajerial

Sastyo Aji Darmawan

UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia

Informasi Artikel

Sejarah Artikel :

Diterima, Mar 02, 2023

Revisi, Apr 30, 2023

Disetujui, Apr 30, 2023

Kata kunci :

Kompetensi,
Manajerial,
Pokja Pemilihan.

ABSTRAK

Penerapan sistem kerja yang kolaboratif dan dinamis sebagaimana diusung di dalam Sistem Kerja Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi, sebenarnya telah lebih dulu diadopsi dalam proses pemilihan penyedia barang/jasa. Keberhasilan pada tahapan pemilihan penyedia barang/jasa sangat berpengaruh terhadap kinerja Organisasi. Oleh karena itu, aspek manajerial pada Pokja Pemilihan sangatlah penting. Sayangnya, model pembentukan Pokja Pemilihan pada setiap UKPBJ belum seragam dan aspek manajerial dalam Pokja Pemilihan belum menjadi perhatian. Menggunakan metode penelitian studi literatur dan survey persepsi Pengelola PBJ tentang kompetensi manajerial, Penelitian ini mencoba untuk mendapatkan pendapat para Ahli tentang pentingnya kompetensi manajerial dalam Pokja Pemilihan dan model pembentukan Pokja Pemilihan yang mendukung peningkatan kompetensi manajerial itu sendiri.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Korespondensi Penulis :

Sastyo Aji Darmawan,
UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM,
Jl. HR. Rasuna Said Kav 6-7, Kuningan, Jakarta Selatan.
Email: dsastyoaji@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi membutuhkan figur seorang pemimpin untuk dapat memandu laju organisasi mencapai tujuannya. Rasa keterikatan antara sesama anggota organisasi mendorong terciptanya kerja sama yang baik dan kinerja tim yang efektif.

Kinerja tim yang efektif itu tentunya tidak muncul dengan tiba-tiba. Butuh waktu untuk para anggota organisasi untuk saling mengenal, saling memahami, saling percaya, menyamakan visi mereka satu sama lain, dan mengetahui kekuatan masing-masing individu. Peran pemimpin organisasi tentu sangat berpengaruh dalam merekrut, memperkenalkan, menyatukan dan mempengaruhi anggotanya untuk dapat larut dalam satu visi organisasi yang sama.

Isu kepemimpinan dan tim yang efektif selalu hangat di berbagai organisasi, tanpa terkecuali organisasi pemerintahan. Pada instansi Pemerintah Pusat, struktur organisasi tengah mengalami adaptasi yang masif, yang sebelumnya cenderung berbentuk organisasi dengan kelompok-kelompok kerja yang definitif berubah menjadi kelompok-kelompok kerja yang bersifat fungsional.

Saat ini, Pemerintah mengusung gaya organisasi yang *agile* dan fleksibilitas yang tinggi demi mengikuti tuntutan perubahan zaman yang dinamis. Dengan desain organisasi pemerintahan yang ramping ini, diharapkan Aparatur Sipil Negara pun dapat meningkatkan kompetensinya sehingga memberikan kontribusi yang positif bagi pelayanan publik.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi

menyebutkan bahwa Penyederhanaan Birokrasi merupakan bagian dari program prioritas kerja Presiden di bidang reformasi birokrasi untuk mewujudkan pengelolaan pemerintah yang bersih, efektif, dan terpercaya sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024.

Penyederhanaan Birokrasi tidak hanya menghapus struktur birokrasi dan mengalihkan Pejabat Administrasi menjadi Pejabat Fungsional, namun juga dilakukan melalui perubahan sistem kerja. Perubahan yang dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja melalui penyederhanaan birokrasi merupakan transformasi sistem kerja yang semula berjenjang dan silo sehingga mengakibatkan lambannya pengambilan keputusan berubah menjadi sistem kerja yang kolaboratif dan dinamis. Bentuk dari transformasi sistem kerja tersebut menekankan pada kerja tim yang berorientasi pada hasil dengan didukung oleh tata kelola pemerintahan digital.

Sistem kerja yang kolaboratif dan dinamis yang diusung pun tercermin pada tujuan dibentuknya Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ), yakni sebagai pusat keunggulan pengadaan barang/jasa, yakni unit kerja yang memiliki karakter strategis, kolaboratif, berorientasi pada kinerja, proaktif dan mampu melakukan perbaikan berkelanjutan sehingga merupakan pendorong dalam penciptaan nilai tambah dan manfaat dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di Indonesia. Penerapan sistem kerja yang kolaboratif dan dinamis sebagaimana dijelaskan di atas, sebenarnya telah lebih dulu diadopsi oleh pengadaan barang/jasa Pemerintah namun dalam lingkup pekerjaan yang lebih kecil, yaitu dalam proses pemilihan penyedia barang/jasa.

Dalam proses pemilihan penyedia barang/jasa untuk pengadaan barang, jasa lainnya dan pekerjaan konstruksi dengan pagu anggaran di atas Rp 200 juta rupiah dan pengadaan jasa konsultan dengan pagu anggaran di atas Rp 100 juta rupiah, UKPBJ membentuk kelompok-kelompok yang akan melaksanakan tugas pemilihan penyedia barang/jasa tersebut. UKPBJ akan menunjuk anggota-anggotanya yang merupakan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa (Pengelola PBJ) dan dapat diisi juga oleh Pegawai Negeri Sipil diluar Pengelola PBJ sebagai bagian dari kelompok-kelompok tersebut. Kelompok itu yang kemudian disebut dengan Kelompok Kerja Pemilihan (Pokja Pemilihan).

Di dalam Peraturan LKPP Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang/Jasa disebutkan bahwa Pokja Pemilihan dibentuk dengan memperhatikan tingkat kompleksitas dalam pelaksanaan pekerjaannya. Semakin kompleks sebuah paket pengadaan, maka jumlah anggota kelompok kerja pemilihan pun akan semakin banyak, dan dengan kompetensi yang lebih tinggi. Pengelola PBJ dengan jenjang Madya akan diberikan tugas paket pengadaan dengan kompleksitas yang tinggi tersebut, meskipun tidak menutup kemungkinan Pengelola PBJ dengan jenjang dibawahnya (Pertama dan Muda) akan berkesempatan bergabung dalam Pokja Pemilihan dengan kompleksitas tinggi.

Selanjutnya, di dalam Peraturan LKPP Nomor 10 Tahun 2021 Tentang UKPBJ Pasal 13 ayat (4) disebutkan bahwa dalam pelaksanaan tugas Pokja Pemilihan, Kepala UKPBJ menugaskan paling kurang 1 (satu) Pengelola PBJ dan kekurangannya dipenuhi dengan menugaskan Pegawai Negeri Sipil di UKPBJ/di luar UKPBJ yang memiliki sertifikat kompetensi dan/atau sertifikat keahlian tingkat dasar/level-1 di bidang Pengadaan Barang/Jasa untuk ditetapkan sebagai Pokja Pemilihan.

Pokja Pemilihan yang telah dibentuk dipimpin oleh satu orang Pengelola PBJ yang memiliki jenjang jabatan tertinggi. Dalam hal terdapat Pengelola PBJ memiliki jenjang jabatan yang sama, Pengelola PBJ yang menjadi ketua Pokja Pemilihan adalah yang memiliki pangkat paling tinggi. Ketua Pokja Pemilihanlah yang lazimnya akan memimpin proses pemilihan penyedia barang/jasa, dan mengkoordinir anggota pokja pemilihan lainnya.

Meskipun tahapan pemilihan penyedia barang/jasa hanyalah salah satu dari sekian banyak tahapan dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah. Namun keberhasilan pada tahapan pemilihan penyedia barang/jasa sangat berpengaruh terhadap tahap berikutnya, yaitu pengelolaan kontrak pengadaan barang/jasa. Oleh karena itu, setiap faktor yang berpengaruh pada keberhasilan pemilihan penyedia barang/jasa perlu menjadi perhatian yang serius, termasuk didalamnya aspek manajerial pada Pokja Pemilihan.

Pengalaman pribadi penulis yang sejak tahun 2011 menjadi anggota Pokja Pemilihan, seringkali dihadapkan pada kondisi dimana Ketua yang ditunjuk tidak memanfaatkan kewenangannya untuk membangun komunikasi dan kerja sama yang efektif dengan anggota lainnya.

Sebaliknya, ketika penulis berkesempatan ditunjuk sebagai Ketua Pokja Pemilihan, pun sesekali dihadapkan pada kondisi dimana merasa tidak memiliki kemampuan untuk membangun komunikasi dan kerja sama yang efektif dengan anggota lainnya. Alasan paling klasik yang sering terdengar atau penulis ucapkan ketika berada pada kondisi ini adalah karena tidak memiliki pengalaman yang cukup untuk memimpin sebuah tim, atau sesama anggota Pokja Pemilihan belum saling mengenal dan belum terbiasa bekerja di dalam satu tim.

Meskipun pada akhirnya, proses pemilihan tetap dapat diselesaikan dengan baik, akan tetapi dengan kondisi kerja sama tim yang belum terbangun dengan sempurna, beban kerja anggota akan terkonsentrasi pada satu atau beberapa orang saja, sehingga menimbulkan ketidakharmonisan dalam bekerja dan Pokja Pemilihan kehilangan peluang untuk memanfaatkan waktu kebersamaannya sebagai bagian dari melatih diri untuk bekerja sama dalam sebuah tim dan melatih jiwa kepemimpinan.

Selain itu, pembentukan Pokja Pemilihan di Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah juga belum seragam. Di instansi tempat Penulis bekerja, UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM, Pokja Pemilihan dibentuk oleh UKPBJ berdasarkan usulan dari Pejabat Pembuat Komitmen untuk setiap paket pengadaan. Di dalam Surat Keputusan Pembentukan Pokja Pemilihan belum tercantum Pengelola PBJ yang ditugaskan menjadi Ketua Pokja Pemilihan. Dan besar kemungkinan di antara paket pengadaan satu dengan paket pengadaan lainnya akan diisi oleh komposisi anggota Pokja Pemilihan yang beragam. Kondisi ini tentu tidak menguntungkan bagi Ketua/Anggota Pokja Pemilihan yang membutuhkan waktu lebih lama untuk menyesuaikan diri dengan tim yang baru.

Dengan model pembentukan Pokja Pemilihan seperti ini, jumlah Pokja Pemilihan di UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM sama dengan jumlah paket pengadaan yang membutuhkan Pokja Pemilihan. Sebagai gambaran, di Tahun Anggaran 2022, UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM telah membentuk lebih dari 1.344 Pokja Pemilihan, padahal jumlah Pengelola PBJ UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM hanya sekitar 270 Orang.

Tingginya jumlah paket pengadaan ditambah dengan belum maksimalnya konsolidasi paket pengadaan sejenis, sehingga memunculkan beban kerja yang berlebih bagi para Pengelola PBJ UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM.

Kondisi berbeda nampak pada UKPBJ Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Berdasarkan data dari LPSE Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, jumlah paket tender/seleksi pada tahun anggaran 2022 sebanyak 1.075 paket, namun berdasarkan informasi dari salah satu Pengelola PBJ di UKPBJ Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, jumlah Pokja Pemilihan yang ditugaskan hanya sekitar 26 Pokja Pemilihan, atau rata-rata, setiap Pokja Pemilihan mengerjakan 41-42 paket Tender/Seleksi dalam satu tahun anggaran.

Ketentuan tentang penugasan serta kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh Pokja Pemilihan sudah diatur dengan cukup jelas pada peraturan perundang-undangan. Tata cara dan modul pembelajaran bagi Pokja Pemilihan sudah cukup sering diberikan oleh para praktisi pengadaan ataupun lembaga-lembaga pelatihan pengadaan. Akan tetapi model pembentukan Pokja Pemilihan pada setiap UKPBJ belum seragam dan aspek manajerial dalam Pokja Pemilihan belum menjadi perhatian.

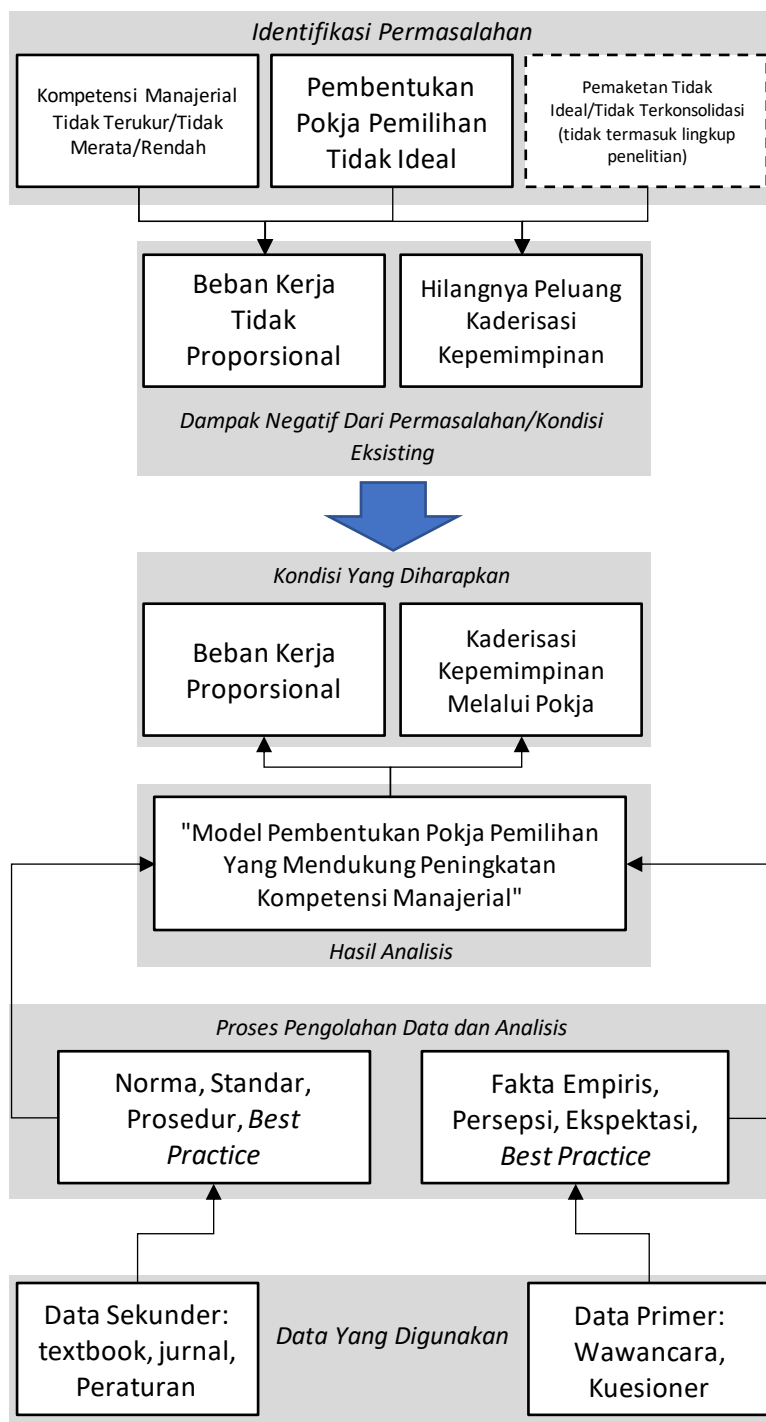
Dilatarbelakangi hal tersebut, Penulis bermaksud untuk melakukan kajian tentang Model Kelompok Kerja Pemilihan Yang Mendukung Peningkatan Kompetensi Manajerial yang mudah-mudahan dapat menjadi kontribusi pemikiran yang positif bagi pemajuan pengadaan barang/jasa Pemerintah.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kepustakaan atau studi literatur dimana peneliti mengandalkan berbagai literatur untuk memperoleh data penelitian dan menggunakan pendekatan kualitatif karena data yang dihasilkan berupa kata atau deskripsi. Penelitian kepustakaan atau penelitian literatur adalah penelitian yang tempat kajiannya adalah pustaka atau literatur. Pada penelitian ini, penelitian dilakukan dengan memanfaatkan kajian-kajian yang mana serupa atau berhubungan (Kartiningrum, 2015).

Data yang digunakan berasal dari *textbook*, *journal*, artikel ilmiah, *literature review* yang berisikan tentang konsep yang diteliti. Penulis juga melakukan wawancara dan menyebarkan

kuesioner untuk mendapatkan gambaran empiris tentang kondisi pembentukan/penugasan Pokja Pemilihan di 2 (dua) UKPBJ, yaitu: UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM dan UKPBJ Pemerintah Provinsi DKI. Selanjutnya Penulis melakukan perbandingan antara keduanya dan membandingkan dengan konsep yang berasal dari berbagai literatur, sehingga mendapatkan gambaran tentang pembentukan/penugasan Pokja Pemilihan yang paling efektif dan tepat untuk diterapkan di UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Kompetensi Manajerial Bagi Pokja Pemilihan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, model adalah model (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan. Model pembentukan kelompok kerja pemilihan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah model pembentukan kelompok kerja pemilihan yang mendukung peningkatan kompetensi manajerial bagi setiap Pengelola PBJ dan dapat diterapkan pada setiap UKPBJ.

Untuk mendapatkan data persepsi Pengelola PBJ tentang pentingnya kompetensi manajerial dalam Pokja Pemilihan, Penulis telah melakukan survey sejak tanggal 6 sampai dengan 9 Februari 2023 kepada 100 orang Pengelola PBJ dari berbagai instansi Pemerintahan dan Praktisi Pengadaan. Survey dilakukan dengan menggunakan skala linier untuk mengetahui pendapat responden terhadap pernyataan-pernyataan sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Survey Persepsi Pengelola PBJ Tentang Kompetensi Manajerial Dalam Pokja Pemilihan

No	Pernyataan	Skala Linier/Persentase Jumlah Respon				
		1 Sangat Setuju	2 Setuju	3 Ragu- Ragu	4 Tidak Setuju	5 Sangat Tidak Setuju
1	Seorang Ketua Pokja Pemilihan harus dapat menjadi teladan integritas khususnya bagi anggota Pokja Pemilihan lainnya, dan umumnya bagi PPK, serta pihak-pihak terkait	73	18	5	2	2
2	Seorang Ketua Pokja Pemilihan harus dapat memberikan motivasi khususnya bagi Pokja Pemilihan lainnya untuk dapat bekerjasama dengan baik, dan umumnya bagi PPK, serta pihak-pihak terkait	78	15	5	1	1
3	Seorang Ketua Pokja Pemilihan harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anggota Pokja Pemilihan lainnya, PPK, dan pihak-pihak terkait	78	16	4	1	1
4	Seorang Ketua Pokja Pemilihan harus mampu menjadi contoh khususnya bagi anggota Pokja Pemilihan lainnya untuk fokus pada hasil pemilihan penyedia barang/jasa yang berkualitas	75	19	4	1	1
5	Seorang Ketua Pokja Pemilihan harus mampu menjadi contoh khususnya bagi anggota Pokja Pemilihan lainnya untuk melayani pihak-pihak terkait dengan pelayanan yang prima	71	21	6	1	1
6	Seorang Ketua Pokja Pemilihan harus mampu menjadi contoh dan memotivasi anggota Pokja Pemilihan lainnya untuk mengembangkan kompetensi pengadaan barang/jasa	74	18	6	1	1
7	Seorang Ketua Pokja Pemilihan harus cepat tanggap dalam menyikapi perubahan/kondisi tidak terduga yang berdampak terhadap hasil pemilihan	70	21	6	1	2
8	Seorang Ketua Pokja Pemilihan harus mampu mengambil keputusan yang adil dalam kondisi apapun	70	24	4	1	1
Rata-rata		73,62	19	5	1,13	1,25

Dari 100 orang yang disurvei, sebanyak lebih dari 90% menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan tentang pentingnya kompetensi manajerial dimiliki oleh seorang Ketua Pokja Pemilihan. Akan tetapi, dari 100 orang yang disurvei hanya 39% yang pernah mengikuti diklat kompetensi manajerial. Atau dengan kata lain, sebagian besar Pengelola PBJ belum pernah mengikuti diklat manajerial namun sependapat dengan pernyataan bahwa kompetensi manajerial dibutuhkan dalam Pokja Pemilihan.

Menurut Tewal, Adolfina, Pandowo dan Tawas (2017), keefektifan kinerja organisasi pada dasarnya bergantung pada keefektifan kinerja kelompok dan salah satu faktor yang mempengaruhi

kinerja kelompok adalah kepemimpinan dan komunikasi. Kepemimpinan dan komunikasi inilah bagian dari kompetensi manajerial, sebagaimana tertuang di dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN.

Delapan pernyataan survey tersebut merupakan gambaran kompetensi manajerial sebagaimana tertuang di dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, yaitu integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, respon terhadap perubahan dan pengambilan keputusan.

Pentingnya kompetensi manajerial bagi Ketua dan bahkan setiap anggota Pokja Pemilihan diuraikan secara lebih detil pada pernyataan-pernyataan berikut:

a. Integritas

Kauffman dalam Wibowo (2015) menyebutkan bahwa pengadaan barang/jasa adalah aktivitas pemerintah yang dianggap paling rentan terhadap korupsi, dan ini terjadi dimanapun di seluruh dunia. Untuk mencegah terjadinya korupsi dalam pengadaan barang/jasa, KPK (2022) menegaskan bahwa nilai-nilai integritas menjadi salah satu hal penting dalam pencegahan korupsi. Oleh karena itu, kompetensi integritas wajib dimiliki oleh seluruh Pelaku Pengadaan.

Menurut Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, integritas adalah konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.

Berkaitan dengan pencegahan terhadap tindak pidana korupsi dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah, integritas bagi anggota Pokja Pemilihan dideskripsikan sebagai kemampuan bertindak sesuai nilai, norma, etika organisasi dalam kapasitas pribadi. Namun, bagi Ketua Pokja Pemilihan, integritas dideskripsikan sebagai kemampuan bertindak dan sekaligus mengingatkan, mengajak rekan kerja untuk bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi. Nilai, norma, dan etika organisasi yang dimaksud itulah yang seharusnya sejalan dengan upaya-upaya pencegahan korupsi.

b. Kerjasama

Pada pelaksanaan tugas Pokja Pemilihan, kompetensi kerjasama sangat dibutuhkan oleh setiap anggota pokja pemilihan. Sebab, tahapan tugas yang harus dilalui oleh Pokja Pemilihan cukup banyak, yakni dimulai sejak revidi dokumen persiapan pengadaan, penyusunan dokumen pemilihan, analisis pasar, penjelasan pekerjaan, evaluasi dokumen penawaran, penilaian kualifikasi, negosiasi dan penetapan pemenang. Tahapan-tahapan ini membutuhkan keterlibatan seluruh anggota pokja pemilihan dan tidak dapat dibebankan pada satu atau beberapa orang anggota pokja pemilihan saja.

Keterlibatan seluruh anggota pokja pemilihan pun dibutuhkan karena keputusan yang diambil oleh Ketua Pokja Pemilihan pada setiap tahapan bersifat kolektif kolegial. Sebagaimana disebutkan oleh Winda (2016) dalam Fawaid (2020) bahwa kepemimpinan kolektif kolegial dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan dan sangat memungkinkan seluruh elemen turut andil dalam membangun kesepakatan yang akhirnya untuk tujuan bersama.

Keterlibatan seluruh anggota pokja pemilihan pun nampak ketika terjadi sengketa dalam proses pemilihan. Pada tahun 2010, Komisi Pengawas Persaingan Usaha pernah menjatuhkan sanksi kepada 3 (tiga) Peserta Pemilihan dan Pokja Pemilihan akibat terbukti melakukan persekongkolan tender secara horizontal dan vertikal. Mereka dihukum untuk membayar denda secara tanggung renteng sebesar Rp400 juta (hukumonline.com, 2010).

Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN mendefinisikan kerjasama sebagai kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumberdaya untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Pada kompetensi kerjasama level 1, kompetensi kerjasama dideskripsikan sebagai upaya untuk berpartisipasi dalam kelompok kerja. Deskripsi kompetensi kerjasama level 1 ini sangat tepat jika dimiliki oleh setiap anggota Pokja Pemilihan. Akan tetapi Ketua Pokja Pemilihan

harus memiliki kompetensi lebih, seperti yang tertuang pada deskripsi kompetensi kerjasama level 2, yaitu mampu menumbuhkan tim kerja yang partisipatif dan efektif.

Keterkaitan kerjasama dengan kepemimpinan digambarkan oleh Posner dalam Rini (2006) menyebutkan bahwa kerjasama adalah keahlian tingkat tinggi yang memungkinkan tim, rekanan dan aliansi lain berfungsi secara efektif. Kerjasama dapat dipertahankan hanya ketika para pemimpin mempromosikan rasa saling bergantung perasaan bahwa kita menghadapi masalah secara bersama-sama.

c. Komunikasi

Menurut Adman (2004), salah satu komponen penting dalam membangun sebuah *teamwork* yang baik adalah adanya komunikasi yang efektif dalam tim tersebut. Komunikasi dapat memperkuat ataupun memperlemah bahkan menghancurkan sebuah tim. Komunikasi yang baik dapat membangun kekuatan sebuah tim, sedangkan komunikasi yang buruk dapat menghancurkannya. Dengan komunikasi yang baik, kerjasama tim yang efektif pun dapat terwujud.

Berdasarkan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, komunikasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, seyogyanya setiap anggota Pokja Pemilihan harus memiliki kemampuan menyampaikan informasi dengan jelas, lengkap, dan pemahaman yang sama tentang proses pemilihan atau yang tercermin dalam kompetensi komunikasi level 1 sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Sedangkan seorang Ketua Pokja Pemilihan, seyogyanya harus memiliki kompetensi komunikasi yang lebih daripada anggota lainnya, yaitu aktif menjalankan komunikasi secara formal dan informal; bersedia mendengarkan pendapat anggota lainnya, menginterpretasikan pesan dengan respon yang sesuai, dan mampu menyusun materi presentasi, laporan hasil pemilihan, dan lain-lain atau yang tercermin dalam kompetensi komunikasi level 2 sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN.

d. Orientasi Pada Hasil

Kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu secara sistematis mengidentifikasi risiko dan peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil, untuk keberhasilan organisasi adalah definisi dari kompetensi orientasi pada hasil menurut Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN.

Kompetensi ini harus dimiliki oleh setiap ASN, termasuk Pokja Pemilihan. Jika Anggota Pokja Pemilihan cukup bertanggung jawab untuk memenuhi standar kerja, dalam hal ini ketentuan pemilihan penyedia barang/jasa sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka Ketua Pokja Pemilihan idealnya mampu berupaya meningkatkan hasil kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan, mencari, mencoba metode alternatif untuk peningkatan kinerja sehingga dapat memberi contoh kepada anggota Pokja Pemilihan lainnya untuk mencoba menerapkan metode kerja yang lebih efektif yang sudah dilakukannya.

Upaya meningkatkan hasil kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan, mencari, mencoba metode alternatif untuk peningkatan kinerja dapat disebut sebagai inovasi. ASN yang mampu melakukan hal tersebut dapat dikatakan memiliki gaya kepemimpinan yang berinovasi. Dalam pendekatan pengembangan organisasi, inovasi dapat mendukung pencapaian misi atau visi suatu organisasi atau kelompok. (Wikipedia, 2022).

e. Pelayanan Publik

Meskipun tugas-tugas Pokja Pemilihan tidak secara langsung bersentuhan dengan pengguna layanan publik, akan tetapi kompetensi pelayanan publik, wajib dimiliki oleh semua

ASN. Sebab salah satu fungsi ASN sebagaimana tertuang di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara adalah sebagai pelayan publik.

Kompetensi pelayanan publik diartikan sebagai Kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan publik secara profesional, transparan, mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/golongan/partai politik.

Pada level anggota Pokja Pemilihan, kompetensi pelayanan publik dideskripsikan sebagai kemampuan menjalankan tugas mengikuti standar pemilihan penyedia barang/jasa yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan dan tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok tertentu. Namun pada level Ketua Pokja Pemilihan, yang bersangkutan harus mampu mensupervisi/mengawasi/menyelia anggotanya dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas-tugas Pokja Pemilihan secara transparan.

Seperti yang ditulis oleh Robert Greenleaf dalam Choliq (2020), *Servant Leadership* adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin dengan cara menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas, mengenal kehormatan dan pentingnya nilai bagi setiap individu, dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Kepemimpinan yang melayani merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (*servant leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangnya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual. (Choliq, 2020).

f. Pengembangan Diri dan Orang Lain

Kebijakan, regulasi, kebutuhan organisasi dan perilaku pasar yang dinamis perlu diimbangi dengan kemampuan Pokja Pemilihan untuk terus mengembangkan dirinya. Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN secara lebih jauh memberikan panduan bahwa setiap ASN harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan menyempurnakan keterampilan diri; menginspirasi orang lain untuk mengembangkan dan menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan pengembangan karir jangka panjang, mendorong kemauan belajar sepanjang hidup, memberikan saran/bantuan, umpan balik, bimbingan untuk membantu orang lain untuk mengembangkan potensi dirinya.

Sebagaimana tertuang di dalam Peraturan LKPP Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang/Jasa, seorang Ketua Pokja Pemilihan ditunjuk berdasarkan jenjang jabatan dan pangkat yang lebih tinggi. Asumsinya, Ketua Pokja Pemilihan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang lebih banyak dibandingkan dengan anggotanya. Oleh karena itu, Ketua Pokja Pemilihan harus mampu meningkatkan kemampuan anggotanya dengan memberikan contoh dan penjelasan cara melaksanakan tugas-tugas dalam lingkup pemilihan penyedia barang/jasa.

Seperti yang diungkapkan oleh Bass (1990) dalam Rosari (2011), bahwa pemimpin adalah agen perubahan, yaitu seseorang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi dirinya. Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompoknya tersebut.

Bass (1985) dalam Rosari (2011) pun mengusulkan bahwa untuk mencapai kinerja pengikut melebihi dari batas biasa, kepemimpinan harus transformasional. Kinerja kepemimpinan superior adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini terjadi ketika pemimpin memperluas dan meningkatkan minat dari para anggotanya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka mengarahkan para karyawannya untuk melihat melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok.

g. Respon Terhadap Perubahan

Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN menjelaskan bahwa kompetensi respon terhadap perubahan adalah kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif.

Jika anggota Pokja Pemilihan dituntut untuk mampu mengikuti perubahan sesuai dengan arahan, maka seorang Ketua Pokja Pemilihan sebaiknya harus mampu secara proaktif beradaptasi mengikuti perubahan, misalnya saat terjadi pembaruan regulasi tentang tata cara pemilihan penyedia barang/jasa, perubahan model dokumen pemilihan, pemutakhiran Sistem Pengadaan Secara Elektronik, dan lain sebagainya. Selain itu Pokja Pemilihan pun harus peka terhadap modus-modus kecurangan baru sebagai bentuk perubahan perilaku peserta tender/seleksi, yang terjadi di dalam proses pemilihan. Hal ini diperlukan untuk menjaga proses pemilihan berjalan dengan kompetitif.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Tjahjo Kumolo pada Pidato Pembukaan Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I (Diklatpim I) Angkatan L di Lembaga Administrasi Negara (LAN) tanggal 15 Juni 2021 menyampaikan bahwa perubahan dunia harus diiringi dengan adaptasi cepat dan pengembangan berkelanjutan. Kepemimpinan ASN harus mampu mengimbangi segala tantangan disruptif melalui perubahan mendasar pada sistem dan manusia yang relevan dengan zaman, agar mampu menuju birokrasi berkelas dunia pada tahun 2024 (menpan.go.id, 2021).

h. Pengambilan Keputusan

Kompetensi manajerial terakhir yang harus dimiliki oleh setiap ASN adalah kompetensi pengambilan keputusan. Menurut Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, kompetensi pengambilan keputusan adalah kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.

Setiap anggota Pokja Pemilihan dituntut untuk mampu mengumpulkan informasi untuk bertindak sesuai kewenangannya sebagai wujud memiliki kompetensi pengambilan keputusan di tingkatan dasar. Khusus bagi Ketua Pokja Pemilihan, kompetensi pengambilan keputusan memiliki deskripsi yang lebih dalam, yakni kemampuan menganalisis masalah secara mendalam.

Sebagai contoh, ketika Pokja Pemilihan mengalami kegagalan tender. Seorang Ketua Pokja Pemilihan dan dapat dibantu oleh anggota lainnya harus mampu menganalisis permasalahan yang menjadi penyebab kegagalan tender tersebut. Sehingga dapat menyesuaikan persyaratan pada Dokumen Pemilihan atau merekomendasikan tindak lanjut yang tepat kepada pihak-pihak terkait agar kegagalan tender tidak terulang dan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi.

Bhudianto (2015) menyimpulkan bahwa kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dari konsekuensi yang diambilnya melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Pengambilan keputusan merupakan pusat dari kegiatan organisasi juga merupakan kunci kepemimpinan atau inti dari kepemimpinan.

3.2. Pembentukan Pokja Pemilihan Yang Ideal

Sebagaimana telah dijelaskan di atas tentang pentingnya kompetensi manajerial bagi anggota dan Ketua Pokja Pemilihan. Maka seharusnya model pembentukan Pokja Pemilihan pada setiap UKPBJ pun harus mendukung upaya peningkatan kompetensi manajerial bagi setiap Pengelola PBJ yang tergabung dalam Pokja Pemilihan.

Dilandasi gagasan di atas, Penulis mencoba membandingkan model pembentukan Pokja Pemilihan di dua UKPBJ besar, yaitu UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM dan UKPBJ Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Kedua UKPBJ ini memiliki model pembentukan Pokja Pemilihan yang berbeda.

Di UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM, Pokja Pemilihan dibentuk oleh UKPBJ berdasarkan usulan dari Pejabat Pembuat Komitmen untuk setiap paket pengadaan. Di dalam Surat Keputusan Pembentukan Pokja Pemilihan belum tercantum Pengelola PBJ yang ditugaskan menjadi Ketua Pokja Pemilihan. Dan besar kemungkinan di antara paket pengadaan satu dengan paket pengadaan lainnya akan diisi oleh komposisi anggota Pokja Pemilihan yang beragam. Dengan model pembentukan Pokja Pemilihan seperti ini, jumlah Pokja Pemilihan di UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM sama dengan jumlah paket pengadaan yang membutuhkan Pokja Pemilihan. Pada Tahun Anggaran 2022, UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM telah membentuk lebih dari 1.344 Pokja Pemilihan untuk setiap paket pengadaan.

Sementara itu, pembentukan Pokja Pemilihan di UKPBJ Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dilakukan tidak pada setiap paket pengadaan yang diajukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen, melainkan dengan tahapan umum sebagai berikut:

- a. UKPBJ mengidentifikasi paket-paket pengadaan yang membutuhkan Pokja Pemilihan di awal tahun anggaran berdasarkan Rencana Umum Pengadaan yang sudah diumumkan, dan kompleksitas pekerjaannya serta menyusun estimasi kebutuhan Pokja Pemilihan di tahun anggaran berjalan;
- b. UKPBJ membentuk Pokja Pemilihan berdasarkan hasil identifikasi dengan mencantumkan identitas Ketua dan Anggota Pokja Pemilihan beserta urutan kepangkatannya;
- c. PPK mengajukan penugasan Pokja Pemilihan untuk paket-paket pengadaan tertentu disertai dengan Dokumen Persiapan Pengadaan sepanjang tahun anggaran;
- d. UKPBJ mendelegasikan tugas pemilihan kepada Pokja Pemilihan yang sudah dibentuk sejak awal tahun anggaran berdasarkan kompleksitas pekerjaannya.

Dengan model pembentukan Pokja Pemilihan seperti ini, setiap anggota Pokja Pemilihan memiliki ruang interaksi yang cukup untuk saling mengenal dan membangun kerja sama. Seperti yang diungkapkan George Homans dalam Tewel, dkk. (2017) tentang Teori Klasik dalam pembentukan kelompok, yakni bahwa pembentukan kelompok dipengaruhi oleh tiga elemen, yaitu aktivitas, interaksi dan kepekaan perasaan. Ketiga elemen ini berhubungan secara langsung satu sama lainnya, namun elemen utamanya adalah interaksi. Semakin banyak aktivitas yang dimiliki orang, semakin banyak interaksi mereka dan semakin kuat kepekaan mereka; Semakin banyak interaksi di antara orang-orang, semakin banyak aktivitas dan semakin tinggi kepekaan mereka; Semakin peka satu sama lain, semakin banyak kegiatan dan interaksi bersama mereka.

Pendapat Penulis tentang setiap Pokja Pemilihan membutuhkan waktu yang cukup untuk saling memahami didukung oleh pendapat Luthans (2013) dan Gibson, dkk. (2012) dalam Tewel, dkk. (2017) tentang lima tahapan dalam perkembangan kelompok yaitu:

- a. Tahap pembentukan (*forming*). Tahap awal ini ditandai ketidakpastian atas tujuan, struktur dan kepemimpinan. Anggota mempertimbangkan tipe perilaku apa yang cocok dan dapat diterima. Tahap ini selesai ketika anggota merasa menjadi bagian dari kelompok.
- b. Tahap keributan (*storming*). Seperti diindikasikan istilahnya (ribut), tahap ini ditandai oleh konflik dan konfrontasi diantara anggota. Mereka masih saling curiga satu sama lainnya karena belum begitu mengenal sifat dan tingkah laku masing-masingnya. Ketika tahap ini selesai terdapat kepastian struktur.
- c. Tahap penormaan (*norming*). Tahap ini struktur menjadi solid, kohesivitas tinggi, perbedaan menjadi kerjasama.
- d. Tahap berkinerja (*performing*). Tahap ini struktur sudah berfungsi dan fokus pada penyelesaian tugas.
- e. Tahap pembubaran (*adjourning*). Untuk proyek tim atau tugas dengan tujuan khusus, saat tujuan tercapai kelompok akan membubarkan diri atau memiliki komposisi baru dan tahapan dimulai dari awal.

Guffey, dkk. (2005) sebagaimana dikutip oleh Raharso (2012) pun menyatakan bahwa tim yang sukses umumnya melalui empat fase, yaitu: pembentukan (*forming*), prahara (*storming*),

penormaan (*norming*), dan pelaksanaan (*performing*). Kecepatan tim dalam melewati fase tersebut tidaklah sama, tetapi umumnya tim harus berjuang melewati tahap-tahap pengembangan tim yang mengacaukan, meskipun pada akhirnya akan dihasilkan tim yang berfungsi secara harmonis.

Dengan tahapan-tahapan pembentukan tim yang harus dilalui ini, sangat diragukan membentuk tim yang efektif jika interaksi Pokja Pemilihan hanya dibatasi oleh waktu pelaksanaan satu paket tender/seleksi. Hasil interaksi Pokja Pemilihan yang lebih signifikan mungkin akan lebih nampak jika dilakukan dalam kurun waktu yang lebih panjang. Hal ini jelas lebih dapat ditemui jika model pembentukan Pokja Pemilihan menggunakan model yang diadopsi oleh UKPBJ Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Sementara itu, untuk mendapatkan gambaran tentang persepsi Pengelola PBJ tentang kurun waktu yang ideal bagi Pokja Pemilihan membangun komunikasi, kerjasama serta kepemimpinan, Penulis juga telah melakukan survey terhadap 100 Orang Pengelola PBJ sejak tanggal 6 sampai dengan 9 Februari 2023 terkait hal tersebut.

Dari hasil survey, sebanyak 39% menyatakan setuju bahwa membangun komunikasi dan kerja sama di dalam tim membutuhkan waktu yang cukup lama. Sementara itu 33% menyatakan ragu-ragu dan sisanya menyatakan tidak setuju.

Dari proporsi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kemampuan anggota Pokja Pemilihan untuk membangun komunikasi dan kerja sama di dalam tim cukup beragam. Meskipun yang menyatakan setuju lebih dominan, akan tetapi perbedaannya tidak signifikan. Perbedaan persepsi ini pun dipengaruhi oleh model pembentukan Pokja Pemilihan yang diadopsi pada UKPBJ mereka masing-masing. Dari 39 responden yang menyatakan setuju sebanyak 59% merupakan anggota Pokja Pemilihan yang diangkat dengan model pembentukan seperti yang diadopsi oleh UKPBJ Kementerian Hukum dan HAM. Dengan kata lain, persepsi Pengelola PBJ yang diangkat sebagai Pokja Pemilihan dengan model tersebut cenderung setuju bahwa membangun komunikasi dan kerja sama di dalam tim membutuhkan waktu yang cukup lama.

Sementara itu, sebanyak 43% responden setuju bahwa belajar menjadi pemimpin membutuhkan waktu yang cukup lama dengan anggota tim yang sama, 30% menyatakan ragu-ragu sedangkan sisanya menyatakan tidak setuju. Dari 43 responden yang menyatakan setuju tersebut, 66% merupakan anggota Pokja Pemilihan yang diangkat hanya untuk 1 (satu) paket pengadaan. Artinya, persepsi Pengelola PBJ yang diangkat sebagai Pokja Pemilihan dengan model tersebut pun cenderung setuju bahwa belajar menjadi pemimpin membutuhkan waktu yang cukup lama dengan anggota tim yang sama.

Sejalan dengan pernyataan Penulis di atas, Raharso (2012) mengutip Huusko (2006) pun menyatakan bahwa membangun sebuah tim yang efektif bukanlah pekerjaan “lampu ajaib”, namun memerlukan waktu beberapa tahun untuk mengembangkan tim agar bisa mencapai kedewasaan tim. Lebih lanjut Raharso (2012) pun menghimpun beberapa pendapat ahli bahwa ketika sebuah tim digambarkan sebagai sekelompok individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama, dalam sebuah ikatan tunggal (Adam & Anantatmula, 2010), maka kekompakan dan persatuan kelompok tidaklah terbentuk secara instan.

4. KESIMPULAN

Kompetensi manajerial merupakan kebutuhan bagi setiap pemimpin untuk mendorong peningkatan kinerja tim yang dipimpinnya. Sejalan dengan hal tersebut, Pokja Pemilihan dapat menjadi ajang pembelajaran yang cukup efektif bagi setiap Pengelola PBJ untuk meningkatkan kompetensi manajerialnya, yang kelak menjadi bekal pengalaman untuk memasuki tantangan tugas yang lebih besar. Hal ini didukung dengan survey yang dilakukan Penulis sejak tanggal 6 sampai dengan 9 Februari 2023 kepada 100 orang Pengelola Pengadaan dari berbagai instansi Pemerintahan dan Praktisi Pengadaan, dimana lebih dari 90% responden menyatakan setuju bahwa seorang Ketua Pokja Pemilihan harus memiliki kompetensi manajerial. Sejalan dengan hal tersebut, Tawal, Adolfini, Pandowo dan Tawas (2017), menyatakan bahwa keefektifan kinerja organisasi pada dasarnya bergantung pada keefektifan kinerja kelompok dan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja kelompok adalah kepemimpinan dan komunikasi. Kepemimpinan dan komunikasi inilah bagian dari kompetensi manajerial, sebagaimana tertuang di dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Model pembentukan Pokja

Pemilihan pada UKPBJ pun turut mempengaruhi pemanfaatan kompetensi manajerial dalam Pokja Pemilihan. Model pembentukan Pokja Pemilihan yang dilakukan oleh UKPBJ Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memberikan kesempatan setiap anggota Pokja Pemilihan memiliki interaksi yang cukup intens satu sama lain, sehingga mampu memanfaatkan kebersamaan dan pelaksanaan tugasnya sebagai bagian dari proses peningkatan kompetensi manajerial. Hasil survey yang dilakukan Penulis menunjukkan bahwa Pokja Pemilihan yang dibentuk dengan model pembentukan Pokja Pemilihan untuk setiap paket pengadaan cenderung setuju bahwa membangun komunikasi dan kerja sama di dalam tim membutuhkan waktu yang cukup lama. Sama halnya dengan belajar menjadi pemimpin membutuhkan waktu yang cukup lama dengan anggota tim yang sama. Hal ini didukung oleh pendapat Raharso (2012) dan Huusko (2006) bahwa membangun sebuah tim yang efektif memerlukan waktu agar bisa mencapai kedewasaan tim. Lebih lanjut Raharso (2012) pun menghimpun beberapa pendapat ahli bahwa ketika sebuah tim digambarkan sebagai sekelompok individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama, dalam sebuah ikatan tunggal (Adam & Anantatmula, 2010), maka kekompakan dan persatuan kelompok tidaklah terbentuk secara instan.

REFERENSI

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta aturan perubahannya.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN.
- Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang/Jasa.
- Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 10 Tahun 2021 Tentang Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa.
- Adam, S. L., & Anantatmula, V. (2010). Social and behavioral influences on team process. *Project Management Journal*, Vol 41. No. 4, 89-98.
- Adman. (2004). Komunikasi Efektif Dalam Tim. *Jurnal Manajerial*, Vol. 2, No. 4, Januari 2004, 70-77.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Third Edition. New York: The Free Press.
- Bhudianto, W. (2015). Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan. *Transformasi* No. 27 Tahun 2015 Volume I, 1-47.
- Choliq, A. (2020, April 25). Artikel: Kepemimpinan yang Melayani (Servant Leadership) Sebagai Gaya Kepemimpinan Kekinian. Retrieved from Website DJKN Kementerian Keuangan: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn-palu/baca-artikel/13049/Kepemimpinan-yang-Melayani-Servant-Leadership-Sebagai-Gaya-Kepemimpinan-Kekinian.html>.
- Fawaid, J. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Koordinasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepemimpinan Kolektif Kolegial di Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, Volume XII, Edisi 1 Juni 2020, 26-33.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J., & Komopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Guffey, M. E., Rhodes, K., & Rogin, P. (2005). *Komunikasi Bisnis: Proses dan Produk*. Diterjemahkan Oleh Ichsan Setyo Budi. Jakarta: Salemba Empat.
- hukumonline.com. (2010, Juli 13). Berita Terbaru. Retrieved from Hukum Online: <https://www.hukumonline.com/berita/a/kppu-hukum-peserta-tender-secara-tanggung-renteng--lt4c3c9731d2fa5/>.
- Huusko, L. (2006). The lack of skills: an obstacle in teamwork. *Team Performance Management*, Vol. 12, No. 1/2, 5-16.
- Kartiningrum, E. D. (2015). *Panduan Penyusunan Studi Literatur*. Mojokerto: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Politeknik Kesehatan Majapahit.

-
- KPK. (2022, Mei 17). Action-Information/Memahami 9 Nilai Integritas untuk Mencegah Korupsi. Retrieved from KPK : <https://aclc.kpk.go.id/action-information/lorem-ipsu/20220517-null>
- Luthans, F. (2013). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- menpan.go.id. (2021, Juni 15). Berita Terkini MenPAN-RB. Retrieved from Website MenPAN-RB : <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/menteri-tjahjo-pemimpin-harus-beradaptasi-dengan-teknologi>
- Raharso, S. (2012). Mengelola Proses Tim. *Jurnal Manajerial* Vol. 10 No. 20, Januari 2012, 1-15.
- Rini, W. A. (2006). Kepemimpinan Yang Membangun Tim. *Modernisasi*, 66-75.
- Rosari, R. (2011, Maret 27). Lecturer's Article Universitas Gajah Mada. Retrieved from Website Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gajah Mada: <https://feb.ugm.ac.id/en/research/lecturer-s-article/825-definisi-kepemimpinan-menurut-bass-refleksi-pada-diri-penulis>
- Sjafei, H., & Rahma, N. A. (2022, Agustus 18). Buku. Retrieved from Kompas: <https://buku.kompas.com/read/2051/metode-penelitian-studi-literatur-apa-itu>
- Tewal, B., Adolfini, Pandowo, M. C., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo.
- Wibowo, R. A. (2015). Mencegah Korupsi Pengadaan Barang Jasa (Apa Yang Sudah dan yang Masih Harus Dilakukan). *Jurnal Integritas* Vol. 1 No.1 Tahun 2015, 37-60.
- Wikipedia. (2022, Desember 20). Wiki Kepemimpinan Inovasi. Retrieved from wikipedia.org: https://id.wikipedia.org/wiki/Kepemimpinan_inovasi
- Winda, L. S., & dkk. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Motor di Cikampek. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, Vol. 4 No. 3, -.