

## Analisis Kinerja Pengadaan Barang/Jasa

Daviq Suparwanto

Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda UKPBJ Kementerian Keuangan, Indonesia.

### Informasi Artikel

#### Sejarah Artikel:

Diterima, Okt 29, 2025

Revisi, Okt 30, 2025

Disetujui, Okt 31, 2025

#### Katakunci:

ss.

### ABSTRAK

Pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan instrumen krusial untuk pembangunan nasional, namun implementasinya seringkali tidak mencapai kinerja yang ideal. Permasalahan fundamental yang teridentifikasi adalah lemahnya sistem pengukuran kinerja, yang cenderung terbatas pada aspek finansial seperti penyerapan anggaran, sehingga gagal merefleksikan efektivitas dan kualitas belanja negara secara utuh. Fenomena ini termanifestasi dalam bentuk keterlambatan penyelesaian pekerjaan, kualitas hasil yang tidak memenuhi spesifikasi, dan sengketa kontrak yang berulang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi secara komprehensif faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pengadaan serta merumuskan strategi peningkatannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis melalui studi literatur yang mendalam. Hasil penelitian berhasil mengidentifikasi 20 variabel yang memiliki pengaruh signifikan, yang kemudian disintesis dan dikelompokkan ke dalam enam kategori utama: sumber daya, manajemen dan kepemimpinan, proses dan tata kelola, stakeholder dan komunikasi, sistem informasi, serta penyedia. Berdasarkan pemetaan faktor-faktor tersebut, dirumuskan serangkaian rekomendasi strategis yang aplikatif, mulai dari penguatan kompetensi sumber daya manusia, penerapan manajemen kontrak yang disiplin, optimalisasi sistem informasi, hingga pembinaan penyedia. Kesimpulannya, penelitian ini memberikan kontribusi berupa sebuah kerangka kerja konseptual yang dapat dijadikan acuan oleh para pemangku kepentingan untuk melakukan evaluasi dan perbaikan kinerja pengadaan secara sistematis dan berkelanjutan.

### Korespondensi Penulis:

Daviq Suparwanto,  
Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda UKPBJ,  
Kementerian Keuangan Republik Indonesia,  
Jl. Dr. Wahidin No. 1, Jakarta Pusat.  
Email: [daviq.s09@gmail.com](mailto:daviq.s09@gmail.com)

## 1. PENDAHULUAN

Pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan instrumen strategis dalam mencapai tujuan pembangunan nasional dan efisiensi belanja negara. Pengadaan tidak hanya menitikberatkan pada prinsip value for money—tepat kualitas, jumlah, waktu, dan biaya—tetapi juga bertujuan memberdayakan industri dalam negeri serta usaha kecil dan menengah untuk mendorong pemerataan ekonomi (Presiden Republik Indonesia, 2018). Keberhasilan fungsi pengadaan menjadi prasyarat penting bagi kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Namun demikian, dalam praktiknya, pencapaian kinerja pengadaan yang ideal sering menghadapi berbagai tantangan seperti keterlambatan penyelesaian pekerjaan, kualitas hasil yang tidak memenuhi spesifikasi, dan sengketa kontrak yang berulang. Salah satu akar masalah mendasar adalah lemahnya sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Saat ini, pengukuran kinerja pengadaan lebih banyak terfokus pada aspek finansial, khususnya realisasi penyerapan anggaran, sehingga belum mencerminkan secara menyeluruh kualitas, efektivitas, dan efisiensi pengeluaran negara.

Sejumlah penelitian telah mengidentifikasi faktor-faktor penting yang memengaruhi kinerja pengadaan. Perencanaan pengadaan dan manajemen kontrak terbukti menjadi variabel yang paling menentukan keberhasilan fungsi pengadaan (Kiage, 2013). Hubungan positif signifikan juga ditemukan antara perencanaan pengadaan dan tingkat akuntabilitas dalam sistem pengadaan pemerintah daerah (*Procurement planning and accountability of local government procurement systems in developing countries: Evidence from Uganda, 2008*). Kompetensi staf dan ketersediaan sumber daya organisasi menjadi faktor utama yang mendukung keberhasilan pengadaan (Kavua & Ngugi, 2014).

Dari sisi proses, pemanfaatan teknologi informasi dan manajemen dokumen yang efektif berkontribusi signifikan terhadap efisiensi sistem pengadaan (Shiundu & Rotich, 2014). Indikator berbasis output dapat digunakan untuk mengukur kualitas, efektivitas, dan efisiensi pengadaan, sehingga pengukuran kinerja tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga mencakup dimensi kualitatif (Kestenbaum & Straight, 1995). Purchasing Performance Measurement Systems (PPMS) berperan penting dalam menyelaraskan tujuan strategis organisasi dengan praktik pengadaan, sekaligus meningkatkan transparansi dan kompetensi pengadaan (Pohl & Förstl, 2011).

Meskipun literatur telah mengidentifikasi berbagai variabel yang berpengaruh secara parsial, masih terdapat kebutuhan untuk menyusun kerangka kerja yang mengintegrasikan faktor-faktor tersebut dalam konteks pengadaan pemerintah Indonesia. Dengan demikian, diperlukan sintesis yang merangkum aspek sumber daya manusia, proses operasional, serta sistem pengukuran kinerja secara holistik untuk menghasilkan rekomendasi peningkatan kinerja yang aplikatif dan kontekstual.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis secara sistematis berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pengadaan mulai dari sumber daya, proses, hingga sistem, guna menghasilkan pola intervensi strategis yang sesuai dengan kondisi aktual pengadaan di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur dengan tujuan menjawab pertanyaan: (1) instrumen pengukuran kinerja pengadaan yang paling relevan; (2) metode pengukuran kinerja pengadaan yang efektif dan komprehensif; serta (3) strategi peningkatan kinerja pengadaan secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa kerangka kerja konseptual yang menjadi acuan bagi para pemangku kepentingan dalam mengevaluasi serta memperbaiki kinerja pengadaan secara sistematis dan berkesinambungan.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan yang berlandaskan pada kesesuaian antara teknik pengumpulan data dan rumusan pertanyaan penelitian. Dalam penerapannya, pemilihan metode penelitian didasarkan pada tiga pertimbangan pokok, yaitu: bentuk pertanyaan penelitian yang diajukan, sejauh mana peneliti memiliki kendali atas perilaku atau fenomena yang diamati, serta sifat temporal dari peristiwa yang diteliti, apakah berlangsung secara aktual (*contemporary events*) atau merupakan kejadian masa lampau (*historical events*) (Yin, 1994).

Untuk memastikan penelitian berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, pemilihan strategi penelitian yang tepat menjadi hal yang penting. Strategi penelitian dapat berupa eksperimen, survei, analisis, historis, maupun studi kasus. Setiap strategi dirancang untuk menjawab jenis pertanyaan penelitian yang berbeda, sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut.

**Tabel 1.** Strategi Penelitian Untuk Masing-Masing Situasi

Strategi	Jenis Pertanyaan yang digunakan	Kendali terhadap peristiwa yang diteliti	Fokus terhadap peristiwa yang sedang berjalan/ baru diselesaikan
Ekperimen	Bagaimana, Mengapa	Ya	Ya
Survei	Siapa, Apa, Dimana, Berapa Banyak, Berapa Besar	Tidak	Ya
Analisa	Siapa, Apa, Dimana, Berapa Banyak, Berapa Besar	Tidak	Ya/Tidak
Sejarah	Bagaimana, Mengapa	Tidak	Tidak
Studi Kasus	Bagaimana, Mengapa	Tidak	Ya

Merujuk pada rumusan masalah yang telah disusun, jenis pertanyaan penelitian yang diajukan bersifat “apa”. Oleh karena itu, metode penelitian yang dipilih adalah metode analisis.

Metode analisis ini dalam rangka melakukan tinjauan dan ulasan dari literatur yang ada untuk dapat menjawab pertanyaan rumusan masalah, yaitu tentang faktor-faktor yang memengaruhi, instrumen pengukuran, dan strategi dalam meningkatkan kinerja pengadaan barang/jasa pemerintah. Masalah yang terungkap dalam latar belakang penelitian ini kemudian dirumuskan ke dalam suatu kalimat tanya yang mencerminkan hubungan antara dua variabel. Tinjauan pustaka dilakukan untuk mencari dan mempelajari referensi yang terkait dengan penelitian ini. Dari tinjauan pustaka diketahui tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pengadaan dan instrumen pengukuran kinerja pengadaan. Hasil yang diperoleh selanjutnya dijadikan dasar untuk menyusun tinjauan dan ulasan guna menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pengadaan

Berdasarkan hasil studi literatur penulis dapat mengidentifikasi beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pengadaan sebagaimana tergambar dalam Diagram Ishikawa di bawah ini.



**Gambar 1.** Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pengadaan

Sumber: Hasil olahan sendiri

##### 3.1.1. Kompetensi dan Jumlah Sumber Daya Manusia Pengadaan

Sumber daya manusia pengadaan harus memiliki serangkaian keterampilan yang sesuai dalam kegiatan pengadaan. Entitas publik harus memastikan bahwa kandidat yang cocok dipekerjakan berdasarkan prestasi dan ditempatkan pada kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang relevan dengan peran dan tanggung jawab mereka yang ditetapkan secara jelas untuk menghindari konflik peran dengan profesi dan departemen lain. Strategi juga harus diterapkan untuk mempertahankannya. Pengadaan barang dan jasa pemerintah tidak bisa dianggap hanya sekedar kegiatan ‘rutinitas administrasi’ belaka. Agar suatu entitas dapat memperoleh manfaat penuh dari reformasi pengadaan, fungsi pengadaan harus ditempatkan pada tingkat manajemen strategis.

Setiap organisasi di Sektor Publik harus meninjau organisasi pengadaannya untuk menentukan kecukupan sumber daya termasuk tingkat keterampilan yang didedikasikan untuk kegiatan pengadaan. Pekerjaan ini harus mengidentifikasi persyaratan dasar yang penting untuk memenuhi permasalahan dalam tata kelola dan secara terpisah apa yang diperlukan untuk menggerakkan operasi pengadaan menuju peningkatan kinerja, kinerja unggul, dan Nilai Terbaik.

Dalam menentukan sumber daya manusia pengadaan untuk suatu paket pengadaan harus mempertimbangkan kebutuhan baik dari sisi jumlah maupun kompetensi yang relevan. Diantara kebutuhan SDM dalam pengadaan adalah sebagai tim pengelola kontrak.

Tim Pengelola Kontrak antara lain:

a. Tim Teknis

Tim Teknis merupakan unsur dari Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang dibentuk untuk memberikan masukan serta mendukung pelaksanaan sebagian atau seluruh tahapan pengadaan barang/jasa, dan penetapannya dilakukan oleh PA/KPA.

b. Tim Ahli atau Tenaga Ahli

Tim ahli maupun tenaga ahli, baik secara individu maupun kelompok, ditetapkan oleh PPK untuk memberikan masukan, penjelasan, pendampingan, atau pengawasan sebagian maupun seluruh proses pengadaan barang/jasa.

c. Tim Pendukung atau tenaga pendukung

Tim atau tenaga pendukung, baik individu maupun kelompok, ditetapkan oleh PPK untuk membantu PA, KPA, PPK, atau Pokja Pemilihan dalam urusan administratif dan keuangan.

d. Staf Pengelola Keuangan

Tim atau perseorangan yang diberi tugas dan kewenangan untuk mengelola keuangan dalam pengelolaan kegiatan.

Kriteria Tim Pengelola Kontrak:

a. Kemampuan Teknis

Memahami pola dan alur pengadaan dari basic design sampai dengan masa pemeliharaan. Diutamakan yang pernah mengikuti pelatihan pengadaan. Jenis Keahlian Pengelolaan tergantung pada sifat dan jenis pekerjaan antara lain:

1) Ahli Manajemen Kontrak

Pelibatan Ahli Hukum Kontrak Pengadaan dalam rangka mencegah kegagalan kontrak barang/jasa pemerintah dan mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan kontrak barang/jasa.

2) Teknik Arsitektur

Keterlibatan tenaga ahli arsitektur pada tim pengelola kontrak ditujukan untuk melakukan reviu, memberikan masukan, serta menyampaikan pendapat terkait konsep perancangan desain. Selain itu, arsitek berperan memberikan pertimbangan terhadap aspek struktur, mekanikal, dan elektrikal yang terintegrasi dengan kebutuhan, tujuan, serta biaya proyek, serta menilai hasil pengembangan desain dari sisi fungsi maupun estetika.

3) Teknik Sipil

Peran ini dimaksudkan untuk menyampaikan pertimbangan dan rekomendasi terkait struktur bangunan yang tidak hanya kokoh, tetapi juga memperhatikan aspek efisiensi dan keekonomian.

4) Teknik Mekanikal atau Mesin

Dimaksudkan untuk memberi masukan dan pendapat terkait perpipaan, pemadam kebakaran, sistem gas dan lain - lain mengenai Mekanikal.

5) Teknik Elektrikal atau Elektro

Dimaksudkan untuk memberi masukan dan pendapat terkait perencanaan dalam penggunaan listrik dan kelistrikan dalam suatu proyek.

6) Teknik Lingkungan

Dimaksudkan untuk memberi masukan dan pendapat terkait identifikasi dampak terhadap lingkungan, kebutuhan sarana dan prasarana yang ramah lingkungan dan lain - lain

7) Planologi

Dimaksudkan untuk memberi masukan dan pendapat terkait Norma, standar dan pedoman perencanaan ruang wilayah dan kota serta kompilasi terhadap ilmu tinjauan sosial dan teknik.

8) Manajemen Konstruksi

Ditujukan untuk memberikan masukan mengenai manajemen proyek, meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan, dengan penekanan pada alokasi sumber daya yang efektif dan efisien.

9) Manajemen Proyek

Ditujukan untuk memberikan masukan mengenai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi dalam pelaksanaan proyek.

b. Kompetensi Manajerial

Memiliki kemampuan initiating, planning, executing, controlling, dan monitoring dan closing pada pelaksanaan pekerjaan. Memahami tahapan pelaksanaan kontrak dari prarancangan hingga serah terima antara lain:

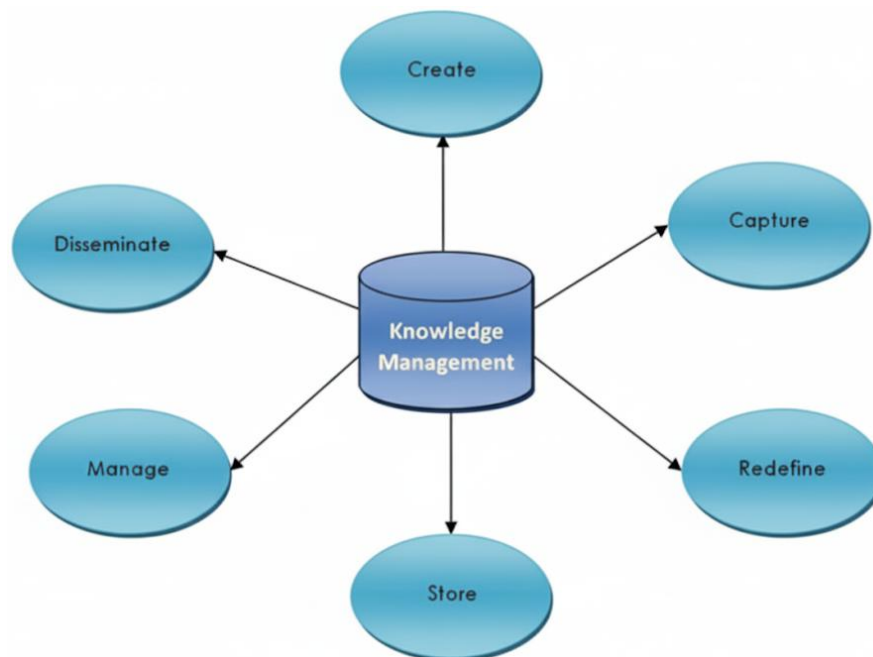
1) Perencanaan teknis (Tahap prarancangan, Tahap pengembangan rancangan, Tahap rancangan detail (penyusunan gambar detail, penyusunan RKS, RAB dan spesifikasi teknis))

2) Tahapan tender pekerjaan konstruksi

- 3) Pelaksanaan pengadaan barang/jasa
  - 4) Pengawasan teknis
  - 5) Masa pemeliharaan
  - 6) Serah terima
- c. Kompetensi Legal dan Keuangan
- 1) Memenuhi regulasi dan hukum
  - 2) Memahami resiko kontrak
  - 3) Mengadministrasi kontrak
- d. Pengalaman Kerja
- Pengalaman sebagai pengelola kontrak sangat mendukung kapabilitas dari seseorang yang ditugasi sebagai pengelola. Semakin kompleks pengadaan, diperlukan pengalaman yang tinggi.
- e. Teamwork
- 1) Personality
  - 2) Kepribadian seseorang memengaruhi cara bekerja seseorang
  - 3) Personal Working/management styles
  - 4) Dalam dunia pengadaan, kemampuan manajemen sangat diperlukan. Pekerjaan persiapan sampai dengan serah terima hasil pekerjaan dimungkinkan dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kemampuan manajemen yang kuat. Beberapa diantara kemampuan manajemen yaitu manajemen krisis, manajemen resiko, manajemen waktu dan lain-lain.

### 3.1.2. Knowledge Management System

Knowledge Management System (KMS) adalah platform daring yang memfasilitasi proses manajemen pengetahuan. Dalam konteks pengadaan barang/jasa pemerintah, KMS Pengadaan Barang/Jasa (KMS PBJ) dikembangkan untuk mendukung proses identifikasi, akuisisi, dan diseminasi pengetahuan yang relevan dengan pengadaan.



**Gambar 2.** Teori Knowledge Management System (Dalkir, 2011)

Menurut Dalkir (Dalkir, 2011), siklus Knowledge Management System terdiri atas enam tahapan utama. Adapun tahapan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a. Create Knowledge
 

Pengetahuan baru muncul ketika individu menemukan cara baru dalam menyelesaikan tugas atau mengasah keahlian, serta dapat pula diperoleh dari sumber eksternal.
- b. Capture Knowledge
 

Tahap ini menekankan pentingnya mengenali pengetahuan baru sebagai sesuatu yang bernilai dan merepresentasikannya secara memadai.

- c. Refine Knowledge  
Tahap ini menekankan pentingnya menempatkan pengetahuan dalam konteks yang tepat sehingga dapat dimanfaatkan, dengan melibatkan wawasan manusia sebagai bagian yang tak terpisahkan.
- d. Store Knowledge  
Pengetahuan berguna harus terdokumentasi dalam format yang tepat pada repositori, agar mudah diakses oleh anggota organisasi.
- e. Manage Knowledge  
Pengetahuan harus dipelihara serta ditinjau secara berkala guna memastikan keberlanjutan, relevansi, dan ketepatan informasi.
- f. Disseminate Knowledge  
Pengetahuan yang telah tersimpan dengan baik serta terverifikasi perlu disosialisasikan dan disebarluaskan di dalam organisasi agar dapat dimanfaatkan secara optimal.

### 3.1.3. Kecukupan Anggaran

Agar pengadaan barang/jasa dapat terlaksana dengan baik maka harus dipenuhi kecukupan alokasi sumber daya. Sumber daya meliputi anggaran dan sumber daya manusia pengelola pengadaan. Kebutuhan anggaran yang harus disediakan tidak hanya anggaran untuk barang/jasa tetapi biaya untuk pendukung juga harus disediakan misalnya untuk survei pasar, honor tim, pengurusan perijinan, rapat-rapat, transportasi, akomodasi dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan dan kompleksitas pekerjaan. Anggaran pengadaan harus disediakan dalam jumlah yang cukup agar pengadaan dapat terlaksana dengan baik. SDM pengadaan dialokasikan sesuai dengan tingkat kompleksitas pekerjaan. Sumber daya yang dapat disediakan oleh penyedia dalam rangka pelaksanaan pengadaan juga sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengadaan, oleh karena itu penting untuk memastikan hal tersebut dalam menentukan pemberian kontrak.

### 3.1.4. Strategi dan Kepemimpinan

Dalam pengadaan diperlukan strategi untuk membangun tim pengadaan yang kuat melalui kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk membangun tim pengadaan yang kuat dalam setiap organisasi. Tim pengadaan yang kuat dapat memberikan manfaat yang signifikan, seperti penghematan biaya, peningkatan efisiensi, dan peningkatan kualitas produk atau layanan yang diperoleh.

Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap bagaimana proses pengadaan dijalankan. Seorang pemimpin yang efektif dapat mengarahkan timnya untuk:

- a. Mengidentifikasi peluang penghematan biaya.
- b. Menegosiasikan kontrak yang menguntungkan.
- c. Meminimalkan risiko dalam pengadaan.
- d. Meningkatkan hubungan dengan pemasok.

Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak efektif dapat mengakibatkan masalah seperti biaya yang tidak terkendali, kontrak yang merugikan, dan ketidakstabilan dalam rantai pasokan.

Selain pengaruh langsungnya pada proses pengadaan, kepemimpinan juga berperan dalam membangun budaya pengadaan yang kuat dalam organisasi. Budaya pengadaan yang kuat menciptakan lingkungan di mana kolaborasi, akuntabilitas, dan inovasi dihargai. Seorang pemimpin yang efektif mampu menciptakan budaya ini dan memotivasi timnya untuk bekerja dengan baik.

Karakteristik utama yang membuat seorang pemimpin mampu membangun tim pengadaan yang kuat:

- a. Keahlian dalam Pengadaan  
Seorang pemimpin dalam pengadaan yang sukses harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang proses pengadaan. Mereka harus akrab dengan konsep-konsep seperti evaluasi pemasok, negosiasi kontrak, manajemen risiko, dan audit pengadaan. Kemampuan ini membantu mereka mengambil keputusan yang baik dan memberikan panduan yang tepat kepada tim.
- b. Kemampuan Komunikasi yang Kuat  
Kemampuan komunikasi yang baik adalah salah satu aspek kunci dalam kepemimpinan yang efektif dalam pengadaan. Seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan jelas dan efisien dengan anggota tim, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya. Mereka juga harus

mendengarkan dengan baik untuk memahami masalah dan perspektif yang mungkin muncul selama proses pengadaan.

c. Kemampuan Negosiasi

Negosiasi adalah bagian integral dari pengadaan, dan seorang pemimpin yang sukses harus memiliki kemampuan negosiasi yang baik. Mereka harus dapat menjalani negosiasi yang menguntungkan untuk organisasi, memastikan bahwa kontrak yang disepakati adalah yang terbaik dalam hal harga, kualitas, dan persyaratan lainnya.

d. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dalam pengadaan yang efektif juga cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Mereka dapat menginspirasi tim untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan memberikan visi yang jelas dan memberikan dukungan untuk mencapainya. Pemimpin transformasional juga mendorong inovasi dan perbaikan terus menerus dalam proses pengadaan.

e. Kemampuan Manajemen Konflik

Konflik adalah bagian alami dari proses pengadaan, dan seorang pemimpin yang efektif harus mampu mengelola konflik dengan bijak. Mereka harus dapat mengidentifikasi akar penyebab konflik, memediasi pertentangan, dan mencari solusi yang memungkinkan semua pihak merasa puas.

### 3.1.5. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengadaan mencakup serangkaian aktivitas yang berfokus pada pengaturan, pengelolaan, dan kepemimpinan tim pengadaan. Mengingat tingkat keahlian SDM dalam pengadaan dapat bervariasi, diperlukan pengelolaan yang tepat agar kinerja tim dapat optimal serta mendukung keberhasilan pelaksanaan pengadaan. Pengelolaan tersebut harus selaras dengan kebutuhan dan karakteristik setiap paket pengadaan yang dilaksanakan.

Proses manajemen sumber daya manusia pengadaan:

a. Rencana Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses untuk mengenali dan mencatat peran, tanggung jawab, keterampilan, serta hubungan pelaporan dalam rangka penyusunan rencana manajemen kepegawaian.

b. Memperoleh Tim Pengadaan

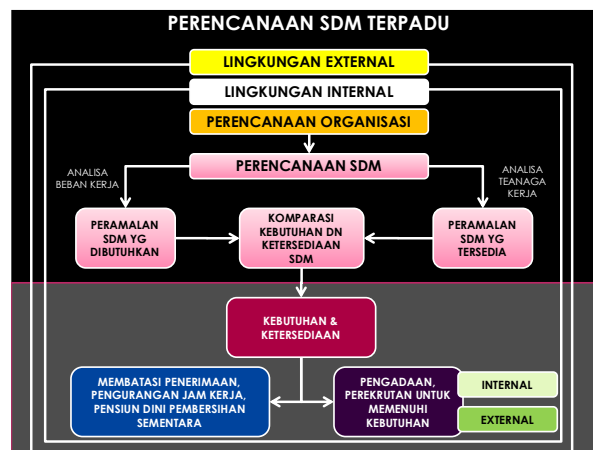
Merupakan proses verifikasi ketersediaan sumber daya manusia dan pengalokasian tim yang sesuai untuk menyelesaikan aktivitas pengadaan.

c. Mengembangkan tim pengadaan

Merupakan proses peningkatan kemampuan tim, kualitas interaksi antaranggota, serta kondisi lingkungan kerja secara keseluruhan, dengan tujuan meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan pengadaan.

d. Mengelola tim pengadaan

Merupakan proses evaluasi kinerja tim, penyampaian umpan balik, penanganan permasalahan, dan pengelolaan perubahan yang diperlukan, sehingga kinerja pengadaan dapat dicapai secara optimal.



Gambar 3. Perencanaan SDM Terpadu

### 3.1.6. Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi merujuk pada himpunan nilai, kepercayaan, asumsi, dan norma yang disepakati serta diikuti oleh anggota organisasi sebagai acuan perilaku dan penyelesaian masalah. Budaya tersebut merupakan kekuatan sosial yang bersifat tidak terlihat, namun berperan dalam menggerakkan individu di dalam organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Schein menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan kelompok untuk menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Jones mendefinisikannya sebagai persepsi kolektif yang membentuk sistem makna bersama bagi anggota organisasi. Freytag menegaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari asumsi dan nilai, baik disadari maupun tidak, yang menyatukan organisasi serta menentukan perilaku anggotanya (Hadijaya, 2020) (Sutrisno, 2018).



**Gambar 4.** Jenis Budaya Organisasi

Sumber: Budaya Organisasi dan Kesuksesan Kinerja Ekonomi Oleh: Andreas Lako

#### Dampak Budaya Organisasi bagi Organisasi

- Budaya Organisasi yang diterapkan dengan menanamkan nilai-nilai utama dapat menjadi landasan etika untuk membentuk perilaku para anggota sehingga membentuk lingkungan yang mendukung kinerja organisasi yang akuntabel dan produktif.
- Budaya organisasi yang diwujudkan melalui penyesuaian psikologis dan peningkatan kapasitas belajar dan berubah dapat meningkatkan anggota organisasi bisa bekerja secara efisien dan efektif.
- Budaya organisasi membantu menjaga konsistensi kerja, menyelesaikan konflik, dan mendukung koordinasi serta pengendalian internal.
- Budaya organisasi memberikan identitas yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Karena setiap organisasi memiliki visi dan misi yang berbeda, keberadaan budaya yang kuat menjadi elemen penting dalam mendukung keberhasilan.
- Budaya organisasi menjaga stabilitas dengan membangun komitmen anggota, sekaligus menumbuhkan identitas dan kebanggaan bersama.

Budaya organisasi memengaruhi fungsi dan kinerja, termasuk pengadaan. Budaya yang kokoh berbasis integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan akan meningkatkan mutu pengadaan.

### 3.1.7. Waktu Pelaksanaan Pengadaan

Dalam proses perencanaan pengadaan, penentuan waktu pemanfaatan barang/jasa merupakan langkah penting karena menjadi dasar penyusunan jadwal pelaksanaan, mulai dari persiapan pengadaan, persiapan pemilihan, pelaksanaan pemilihan, pelaksanaan kontrak, hingga serah terima. Perencanaan waktu harus memperhitungkan kebutuhan yang memadai pada setiap tahapan agar proses dapat berjalan optimal. Kekurangan waktu dalam pelaksanaan berpotensi menimbulkan inefisiensi, seperti pengadaan yang tidak selesai, anggaran tidak terserap, atau menurunnya kualitas hasil pengadaan.

### 3.1.8. Perencanaan Pengadaan

Perencanaan pengadaan meliputi identifikasi kebutuhan, penetapan jenis dan metode pengadaan, pemaketan, konsolidasi, waktu pemanfaatan, serta anggaran. Proses ini harus dilakukan dengan melibatkan pengguna, unit pengadaan, dan bagian keuangan agar perencanaan lebih komprehensif, termasuk memperhitungkan sumber daya, survei pasar, waktu, dan risiko. Penetapan

waktu pemanfaatan barang/jasa menjadi acuan penting dalam penyusunan jadwal dari persiapan hingga serah terima.

Dalam menyusun perencanaan pengadaan, PA/KPA dan PPK perlu memperhatikan beberapa aspek penting, antara lain hasil monitoring dan evaluasi tahun sebelumnya, analisis pasar, serta rekomendasi strategi pengadaan.

### 3.1.9. Manajemen Kontrak

Kontrak pengadaan barang/jasa harus dikelola agar sasaran pengadaan tercapai tepat mutu, tepat waktu, tepat biaya, dan dapat dipertanggungjawabkan secara administratif. Pada pengadaan proyek, seperti konstruksi, event organizer, atau pengembangan sistem IT, manajemen kontrak menjadi keharusan agar pelaksanaan berjalan sesuai ketentuan. Manajemen kontrak PBJP dilakukan dengan mengendalikan input, proses, dan output.



**Gambar 5.** Skema Input – Proses – Output untuk proses pengendalian kontrak

- a. Masukan (Input) dalam pengendalian pelaksanaan Kontrak Barang/Jasa Pemerintah meliputi:
  - 1) Memastikan ketika akan bertanda tangan kontrak masih berlaku mengenai kualifikasi, dan kompetensi penyedia.
  - 2) Dokumen Kontrak beserta lampirannya.
  - 3) Surat Perintah Mulai Kerja (SPMK).
  - 4) Berita Acara Serah Terima Lokasi Kerja.
  - 5) Rencana Mutu Pekerjaan Konstruksi (RMPK) dan Rencana Keselamatan Konstruksi (RKK) untuk pekerjaan konstruksi disusun oleh penyedia, dibahas dalam rapat persiapan pelaksanaan kontrak, dan disetujui oleh PPK.
  - 6) Hasil pemeriksaan bersama pada pekerjaan konstruksi dituangkan dalam Berita Acara Hasil Pemeriksaan Bersama atau Mutual Check (MC) 0. Apabila pemeriksaan tersebut menimbulkan perubahan terhadap isi kontrak, maka harus dibuat addendum kontrak.
  - 7) Laporan kemajuan pekerjaan.
  - 8) Mobilisasi dilakukan sesuai dengan lingkup pekerjaan, meliputi:
    - a) mendatangkan personel manajerial/tenaga ahli;
    - b) mendatangkan tenaga pendukung dan tenaga kerja;
    - c) menyiapkan peralatan utama dan pendukung;
    - d) mobilisasi bahan/material.
  - 9) Alat pengendalian kontrak berupa jadwal pelaksanaan pekerjaan dan Rencana Kerja dan Syarat-syarat (RKS)/ Spesifikasi Teknis.
  - 10) PPK perlu mempunyai anggaran yang memadai untuk mendukung kerja dari staf pendukung, tim teknis dan/atau konsultan dalam pengendalian pekerjaan kompleks.
- b. Proses pelaksanaan pengendalian pelaksanaan Kontrak Barang/Jasa Pemerintah meliputi:
  - 1) Para pihak wajib melakukan pengawasan serta pengendalian terhadap pelaksanaan kontrak, baik dilakukan secara langsung maupun melalui pihak lain yang ditetapkan.
    - a) PPK dibantu oleh staf pendukung, tim pendukung, tim teknis, tenaga ahli, tim ahli, dan/atau konsultan.
    - b) PPK dan timnya perlu memiliki rencana pengendalian kontrak, rencana pemeriksaan dan rencana serah terima pekerjaan.
    - c) Untuk pekerjaan kompleks, PPK memerlukan koordinasi dalam bentuk group komunikasi, rapat secara tatap muka atau secara daring dengan waktu mingguan atau sesuai kebutuhan.
  - 2) Pengendalian jadwal pelaksanaan pekerjaan dilakukan dengan menggunakan instrumen seperti *Bar Chart* dengan *Curva S* maupun *Network Planning*.
  - 3) Pelaksanaan kontrak dipantau melalui rapat teknis atau rapat koordinasi berkala guna memastikan kesesuaian jadwal dan kualitas dengan ketentuan kontrak. Intensitas rapat

meningkat seiring dengan besarnya nilai atau kompleksitas kontrak. Dalam rapat tersebut, PPK, tim teknis, staf pendukung, atau konsultan mengevaluasi progres dan mencegah deviasi. Apabila terjadi deviasi yang tidak dapat ditoleransi atau kontrak dinyatakan kritis, maka dilakukan *Show Cause Meeting* (SCM), di mana Pejabat Penandatanganan Kontrak mewajibkan penyedia memperbaiki target dan realisasi pekerjaan.

- a) Kontrak dinyatakan kritis apabila:
  - (1). Dalam periode I (rencana fisik pelaksanaan antara 0% – 70% dari kontrak berdasarkan jadwal pelaksanaan pekerjaan yang dibuat oleh Penyedia), realisasi fisik pelaksanaan terlambat lebih besar 10% dari rencana.
  - (2). Dalam periode II (rencana fisik pelaksanaan antara 70% - 100% dari kontrak berdasarkan jadwal pelaksanaan pekerjaan yang dibuat oleh Penyedia), realisasi fisik pelaksanaan terlambat lebih besar 5% dari rencana.
- b) Penanganan kontrak kritis:
  - (1). Dalam SCM, PPK bersama Tim teknis, Konsultan Pengawas dan penyedia membahas dan menyepakati besaran kemajuan fisik yang harus dicapai oleh penyedia dalam periode waktu tertentu (uji coba pertama) yang dituangkan dalam berita acara SCM Tahap I.
  - (2). Apabila penyedia gagal pada uji coba pertama, PPK menerbitkan Surat Peringatan I, selanjutnya harus diselenggarakan SCM Tahap II yang membahas dan menyepakati besaran kemajuan fisik yang harus dicapai oleh penyedia dalam periode waktu tertentu (uji coba kedua) yang dituangkan dalam berita acara SCM Tahap II.
  - (3). Apabila penyedia gagal pada uji coba kedua, PPK menerbitkan Surat Peringatan II, selanjutnya harus diselenggarakan SCM Tahap III yang membahas dan menyepakati besaran kemajuan fisik yang harus dicapai oleh penyedia dalam periode waktu tertentu (uji coba ketiga) yang dituangkan dalam berita acara SCM Tahap III.
  - (4). Apabila penyedia gagal pada uji coba ketiga, PPK menerbitkan Surat Peringatan III, dan PPK dapat melakukan pemutusan kontrak secara sepihak dengan mengesampingkan Pasal 1266 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata dan memberikan sanksi kepada Penyedia sesuai ketentuan yang berlaku.
- 4) Pemberian Kesempatan Menyelesaikan Pekerjaan:
 

Pengendalian kontrak bukan hanya soal kepatuhan aturan, tetapi juga efektivitas pelaksanaan. Alih-alih berakhir di 31 Desember, kontrak sebaiknya selesai sebelum akhir November agar Desember dapat digunakan untuk administrasi dan persiapan anggaran berikutnya.

Apabila kontrak diperpanjang melewati tahun anggaran, ada beberapa hal penting yang harus dicermati:

  - a) Identifikasi pekerjaan yang belum selesai;
  - b) Evaluasi kemampuan penyedia untuk menyelesaikan pekerjaan apabila diberikan kesempatan tambahan waktu kontrak;
  - c) Analisis kebutuhan waktu yang realistis untuk penyelesaian kontrak (misalnya sejumlah hari tertentu, tidak selalu 50 hari), dengan menekankan peningkatan kinerja penyedia pada aspek waktu, tenaga, peralatan, metode, dan faktor pendukung lainnya;
  - d) Persetujuan dari PA/KPA diperlukan untuk penyediaan anggaran pada tahun berikutnya apabila kontrak melampaui tahun anggaran;
  - e) Penentuan keberlanjutan peran konsultan perencana, konsultan pengawas, staf pendukung, serta tim teknis dalam hal terdapat perpanjangan waktu penyelesaian kontrak;
  - f) Perpanjangan jaminan pelaksanaan kontrak diperlukan, serta pencairan jaminan harus dilakukan apabila terjadi pemutusan kontrak;
  - g) Penyusunan administrasi progres pekerjaan di bulan Desember harus mencerminkan capaian prestasi yang sebenarnya, bukan dituliskan 100 persen apabila belum tercapai;

- h) Keterlambatan kontrak di akhir tahun dapat menimbulkan pertanyaan dari LSM maupun aparat penegak hukum;
  - i) Ketelitian diperlukan dalam pencatatan nilai kontrak agar tidak terjadi ketidaktepatan, baik terhadap nilai keseluruhan kontrak maupun sisa kontrak;
  - j) Perlu dilakukan perubahan kontrak;
  - k) Pengenaan denda keterlambatan pekerjaan;
  - l) Pemberian kesempatan tambahan untuk penyelesaian kontrak sebaiknya dihindari dengan melakukan pengendalian sejak tahap perancangan kontrak, memastikan kapasitas penyedia sebelum kontrak ditandatangani, menegaskan ketentuan pada saat serah terima lapangan dan rapat persiapan kontrak, serta melakukan pengendalian kontrak secara berkesinambungan.
- 5) Apabila diperlukan dapat dilakukan Inspeksi Pabrikasi.
  - 6) Pengendalian terhadap kualitas barang yang dipergunakan dilakukan melalui proses persetujuan (*approval*) dari Pengawas Pekerjaan dan/atau PPK sebelum barang tersebut dipasang, digunakan atau dikirim.
  - 7) Melakukan evaluasi terhadap Dokumen Keselamatan Konstruksi yang telah disetujui bersama.
  - 8) Laporan pelaksanaan konstruksi baik laporan harian, mingguan maupun bulanan telah dibuat dan disampaikan sesuai dengan ketentuan.
- c. Keluaran (*Output*) dari Hasil Pekerjaan
- 1) Keluaran (*Output*) dari Hasil Pekerjaan adalah:
    - a) Tepat pelaksanaan Kontrak sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
    - b) Tepat kualitas barang/jasa sesuai ketentuan kontrak;
    - c) Tepat jumlah atau volume sesuai ketentuan kontrak;
    - d) Tepat waktu penyerahan sesuai ketentuan kontrak; dan
    - e) Tepat tempat penyerahan sesuai ketentuan kontrak.
  - 2) Pejabat Penandatanganan Kontrak bertanggung jawab melakukan pemeriksaan hasil pekerjaan. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, PPK dapat melibatkan staf pendukung, konsultan, tim ahli, serta tim teknis sebagai pendamping.
  - 3) Apabila hasil pekerjaan dinyatakan sesuai dengan ketentuan kontrak, maka Pejabat Penandatanganan Kontrak bersama penyedia menandatangani Berita Acara Serah Terima.
  - 4) Serah Terima Hasil Pekerjaan. Pelaksanaan penyerahan hasil pekerjaan untuk pengadaan kompleks dapat berupa penyerahan prestasi per bagian, per parsial dan dapat sekaligus 100% (seratus persen).
  - 5) Setelah penandatanganan Berita Acara Serah Terima dilakukan, Pejabat Penandatanganan Kontrak berkewajiban menyerahkan barang atau hasil pekerjaan kepada KPA sebagai bentuk penyelesaian kontrak.
  - 6) Pembayaran Hasil Pekerjaan.
  - 7) Pembayaran dilakukan dengan mengacu ketentuan dalam Kontrak.
  - 8) Masa Pemeliharaan
    - a) Penyedia berkewajiban melakukan pemeliharaan atas hasil pekerjaan selama masa pemeliharaan agar tetap sesuai dengan kondisi saat penyerahan pertama.
    - b) Masa pemeliharaan pada pekerjaan konstruksi paling sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan.
    - c) Pada pengadaan barang, masa garansi berlaku sesuai kesepakatan yang tercantum dalam kontrak, yaitu:
      - (1). Khusus Barang Impor, Penyedia telah menyerahkan Surat Keterangan Asal (*Certificate of Origin*) dan Sertifikat Produksi kepada PPK.
      - (2). Penyedia menyerahkan Sertifikat Garansi/Kartu Jaminan/Garansi Purna Jual.
    - d) Setelah masa pemeliharaan selesai, penyedia wajib mengajukan permintaan tertulis kepada Pejabat Penandatanganan Kontrak guna pelaksanaan serah terima akhir pekerjaan.
    - e) Pejabat Penandatanganan Kontrak menerima penyerahan akhir pekerjaan setelah Penyedia melaksanakan semua kewajibannya selama masa pemeliharaan dengan baik.

- f) Apabila Penyedia tidak melaksanakan kewajiban pemeliharaan sebagaimana mestinya, maka Pejabat Penandatanganan Kontrak berhak untuk tidak membayar retensi atau mencairkan Jaminan Pemeliharaan untuk membiayai perbaikan/pemeliharaan, serta Penyedia dikenakan sanksi Daftar Hitam.
- g) Dalam hal terdapat nilai sisa penggunaan uang retensi atau uang pencairan Jaminan Pemeliharaan untuk membiayai Pembiayaan/Pemeliharaan maka Pejabat Penandatanganan Kontrak wajib menyetorkan kepada Kas Negara.
- h) Apabila dalam pemeriksaan hasil pekerjaan telah sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Kontrak maka Pejabat Penandatanganan Kontrak dan Penyedia menandatangani Berita Acara Serah Terima akhir.
- i) Jaminan Pemeliharaan dikembalikan 14 (empat belas) hari kerja setelah masa pemeliharaan selesai.

**Tabel 2.** Tabel Pengendalian Kontrak Pekerjaan Konstruksi

INPUT	PROSES (PELAKSANAAN KONTRAK)	OUTPUT
1. Dokumen Kontrak beserta lampirannya	1. Pengendalian terhadap jadwal pelaksanaan pekerjaan ( <i>Bar Chart</i> dengan <i>Curva S</i> maupun <i>Net Work Planning</i> )	1. Tepat kualitas
2. Surat Perintah Mulai Kerja (SPMK)		2. Tepat jumlah/ kuantitas
3. Berita Acara Serah Terima Lokasi Kerja	2. Laporan Rapat koordinasi/Rapat Teknis	3. Tepat waktu
4. Rencana Mutu Pekerjaan Konstruksi (RMPK) dan Rencana Keselamatan Konstruksi (RKK)	3. Penanganan Kontrak Kritis	4. Tepat administrasi
5. Berita Acara Pemeriksaan Bersama (MC 0)	4. Laporan Kemajuan Pekerjaan	5. Tercapainya tujuan pengadaan
6. Laporan pekerjaan	5. Kajian Teknis Perubahan Pekerjaan	
7. Mobilisasi	6. Pembayaran uang muka/ Bulanan/Termin/Sekaligus	
8. Jadwal Pelaksanaan (Kurva S)	7. Berita Acara Hasil Penghitungan Akhir (MC 100)	
	8. Adendum Kontrak	
	9. Pemberian Kesempatan	
	10. Reviu Perhitungan teknis dan keuangan oleh auditor	
	11. Berita Acara PHO	
	12. Perubahan kontrak final	
	13. Laporan Pemeliharaan	
	14. Berita Acara FHO	

### 3.1.10. Manajemen Dokumen

Seluruh proses pengadaan harus terdokumentasi sebagai wujud akuntabilitas. Ketiadaan dokumentasi yang memadai dapat menimbulkan kendala, terutama pada saat audit. Setiap dokumen yang dihasilkan dalam tahapan pengadaan wajib segera disalin dan diarsipkan oleh para pihak, untuk kepentingan klarifikasi, verifikasi, pemeriksaan, maupun kegiatan terkait lainnya.

Pengelolaan dokumen adalah proses pengarsipan surat untuk memantau lalu lintas serta mempermudah penemuan kembali ketika dibutuhkan. Dalam praktiknya, dokumen pada sejumlah instansi, baik pemerintah maupun swasta, seringkali belum tertata secara memadai, sehingga menyulitkan proses pencarian kembali.

Beberapa keuntungan dari pengelolaan dokumen antara lain memudahkan pencarian informasi secara tepat dan cepat, menjaga keutuhan serta keautentikan data yang tersimpan, menata dokumen secara sistematis, serta memperlancar proses administrasi perkantoran. Secara umum, proses pengelolaan dokumen meliputi tahapan sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan data;
- b. Menyiapkan dokumen;
- c. Menyimpan dokumen;
- d. Memperbarui data;
- e. Memanggil/mencari data;
- f. Menyajikan data;
- g. Mencetak dokumen;
- h. Men-scan dokumen;

- i. Membuat salinan dokumen;
- j. Membuat dokumentasi tertulis;
- k. Membuat dokumentasi rekaman audio;
- l. Membuat dokumentasi foto/gambar;
- m. Membuat dokumentasi video;
- n. Menyiapkan perangkat penyimpanan dokumen;
- o. Menyiapkan lokasi penyimpanan (di kantor);
- p. Membuat kodifikasi dokumen.

Setiap kegiatan pengelolaan dokumen membutuhkan alokasi biaya, sehingga pengelola wajib menyusun rencana anggaran. Selain berbentuk fisik, arsip harus pula disimpan secara digital melalui pemindaian untuk memastikan ketersediaan dan kemudahan akses.

### 3.1.11. Inovasi

Dengan adanya inovasi, pengadaan barang/jasa diharapkan dapat terlaksana secara lebih efisien, transparan, dan akuntabel, sehingga berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik. Inovasi dalam pengadaan perlu dikembangkan secara berkelanjutan untuk menjawab tantangan yang ada serta memberikan nilai tambah dalam mewujudkan *value for money* dari setiap pengeluaran negara.

### 3.1.12. Komunikasi

Komunikasi efektif adalah proses pertukaran informasi yang menjamin kejelasan dan ketepatan pemahaman pesan oleh penerima. Dalam pengadaan barang/jasa pemerintah, komunikasi menjadi faktor penentu keberhasilan, sementara komunikasi yang buruk dapat menimbulkan permasalahan. Manajemen komunikasi berkaitan erat dengan manajemen stakeholder, sehingga setiap proses komunikasi harus memperhatikan pemangku kepentingan yang terlibat.

Kegiatan komunikasi memiliki banyak dimensi, termasuk diantaranya:

- a. Stakeholder
  - 1) Internal: internal pengelola pengadaan dan internal institusi
  - 2) Eksternal: Penyedia, masyarakat, auditor eksternal, dll
- b. Status
  - 1) Formal/resmi: Laporan/report, Rapat Formal, pengarahannya salah satu stakeholder, presentasi
  - 2) Informal: Aktivitas komunikasi secara umum seperti whatsapp, telepon, atau diskusi-diskusi informal
- c. Format
  - 1) Lisan: Tatap muka, jarak jauh
  - 2) Tulis: Fisik, Elektronik/digital

### 3.1.13. Hubungan Penyedia – Pengguna

Hubungan antara penyedia dan PPK merupakan hubungan hukum yang didasarkan pada kontrak, yang memiliki kekuatan mengikat layaknya undang-undang bagi para pihak. Kelancaran pelaksanaan pengadaan menuntut adanya komitmen serta kepatuhan terhadap tugas dan tanggung jawab kontraktual. Faktor komunikasi juga berperan krusial, karena memungkinkan penyelesaian permasalahan di lapangan secara cepat dan tepat.

### 3.1.14. Pengaruh Stakeholder

Dalam setiap proses pengadaan, keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder*) tidak dapat dihindarkan, baik yang memiliki kepentingan langsung maupun yang terdampak oleh keputusan, kegiatan, atau hasil pengadaan. Dari sisi internal, pemangku kepentingan dapat meliputi pengguna barang/jasa (*user*), pimpinan organisasi, serta unit pendukung lainnya seperti keuangan. Sementara itu, dari sisi eksternal mencakup pelaku usaha atau penyedia, distributor, pabrikan/prinsipal, pemerintah daerah, instansi pembuat kebijakan, masyarakat, pengguna layanan, auditor, lembaga swadaya masyarakat, bahkan dalam kondisi tertentu aparat penegak hukum. Mengingat luasnya spektrum pemangku kepentingan yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pengadaan, diperlukan manajemen pemangku kepentingan yang terencana dan terstruktur. Manajemen tersebut seyogianya disusun sejak tahap perencanaan hingga dimonitor secara berkesinambungan pada saat pelaksanaan pengadaan.

### 3.1.15. Sistem Informasi Pengadaan

Sistem informasi pengadaan merupakan pemanfaatan dari perkembangan dan kemajuan teknologi. Penggunaan sistem informasi pengadaan memiliki manfaat tidak terbatasnya waktu dan ruang, sehingga informasi dan proses pengadaan dapat dijangkau oleh lebih banyak orang dan dari mana saja lokasinya berada. Selain itu dengan pemanfaatan sistem informasi dimungkinkan segala sesuai dapat diproses lebih cepat dan lebih hemat biaya, oleh karena itu asas efisien dan efektif dapat diwujudkan salah satunya dengan pemanfaatan sistem informasi. Sifat dari pengadaan barang/jasa pemerintah yang harus transparan ke publik juga dapat diwujudkan dengan pemanfaatan sistem informasi. Dengan sistem informasi maka informasi dan data dapat lebih *up to date*. Banyak sistem informasi yang dikembangkan dalam proses pengadaan, mulai dari tahapan perencanaan sampai dengan serah terima. Namun demikian hendaknya sistem informasi yang digunakan tidak hanya banyaknya aplikasi tapi bagaimana sistem informasi itu lebih terintegrasi dan mampu menyajikan data yang dibutuhkan secara riil dan update.

### 3.1.16. Penggunaan TIK

Teknologi informasi merupakan disiplin yang berfokus pada pengelolaan informasi agar dapat diakses secara mudah dan akurat, melalui penerapan teknik dan prosedur penyimpanan yang efisien. Dalam konteks pengadaan barang/jasa pemerintah, pendekatan sistem aplikasi berbasis teknologi informasi dikembangkan untuk memenuhi tuntutan kecepatan, kepastian, transparansi, dan akuntabilitas. Arah transformasi pengadaan ditujukan menuju world class procurement, di mana regulasi terintegrasi dengan sistem berbasis TI, menggunakan algoritme berbasis data empiris dengan pemanfaatan *Big Data*, *Artificial Intelligence*, serta digitalisasi sejalan dengan paradigma industri 4.0.

### 3.1.17. Basis Data (*Database*) Informasi

*Database* merupakan himpunan data yang disimpan secara sistematis dalam format elektronik, mencakup teks, angka, gambar, video, maupun file lainnya. *Database* berperforma tinggi krusial bagi organisasi karena menunjang operasi internal serta menyimpan interaksi dengan pelanggan dan pemasok. Dalam pengadaan, *database* digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Pada tahap perencanaan, strategi pengadaan dapat diformulasikan berdasarkan data historis paket pengadaan menurut jenis dan pengalaman sebelumnya. Melalui *database*, tren dapat dianalisis sehingga mendukung terciptanya keputusan yang lebih akurat.

### 3.1.18. Kemampuan Teknis Penyedia

Kemampuan teknis penyedia merupakan kemampuan penyedia yang diukur antara lain dengan perijinan usaha yang dimiliki yang meliputi kualifikasi, bidang usaha, dan klasifikasi/subklasifikasinya, pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan tertentu atau sejenis termasuk dari sisi nilai pekerjaannya, kepemilikan sumber daya manusia dengan keahlian/keterampilan di bidang tertentu, sertifikasi tertentu yang dimiliki oleh penyedia, serta kepemilikan kualifikasi teknis yang lain. Penyedia yang memiliki kemampuan teknis yang baik tentunya akan dikenal di bidangnya sebagai penyedia yang bergerak dengan reputasi yang baik. Kemampuan teknis penyedia harus ditentukan dalam persyaratan proses pemilihan penyedia, agar penyedia yang terpilih memiliki kompetensi teknis yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan pengadaan barang/jasa.

Manajemen mutu oleh penyedia merupakan faktor yang turut menentukan kinerja pengadaan. Konsep ini menitikberatkan tidak hanya pada kualitas hasil, tetapi juga pada mekanisme pencapaiannya. Terdapat tiga komponen utama dalam konsep manajemen mutu, yaitu:

#### a. Pengendalian mutu

Memastikan bahwa produk dan layanan jasa yang dirancang, diproduksi, dan dilaksanakan telah memenuhi atau melampaui persyaratan dari dari standar mutu yang telah ditetapkan. ISO 9001 dan TQM (*Total Quality Management*) adalah contoh standar dan pendekatan yang digunakan dalam proses pengendalian mutu.

#### b. Jaminan mutu

Memastikan bahwa produk dan jasa yang dibuat dan diterima telah mencapai standar manajemen mutu. Proses jaminan mutu dilakukan terhadap dokumen, contoh, fungsi, dan kinerja produk suatu produk dan jasa. Lingkup kontrol termasuk pada proses inspeksi, pengujian bentuk, fungsi, serta kinerja produk dan jasa.

#### c. Perbaikan mutu

Upaya berkesinambungan untuk memperbaiki proses manajemen mutu menjadi lebih baik lagi, dari mulai; dokumentasi, proses kerja, hingga produk dan jasa akhir. Data hasil pemeriksaan mutu akan menjadi referensi dasar untuk proses perbaikan mutu secara menyeluruh.

### 3.1.19. Kemampuan Keuangan Penyedia

Sekalipun dalam peraturan pengadaan barang/jasa pemerintah yang berlaku saat ini sudah tidak ada persyaratan kualifikasi keuangan, namun dalam best practice pengadaan secara internasional kualifikasi keuangan masih merupakan persyaratan yang penting. Kemampuan keuangan penyedia akan menunjang kelancaran pekerjaan pengadaan. Banyak kasus pengadaan yang mengalami keterlambatan, ketidaksesuaian teknis, dan bahkan putus kontrak karena penyedia tidak memiliki kemampuan keuangan/cashflow yang memadai untuk pelaksanaan pekerjaan. Kebijakan pemerintah untuk menghapus persyaratan kualifikasi keuangan dengan pemberian uang muka yang besar bagi pengadaan untuk kualifikasi usaha kecil, serta misalnya pengguna menentukan termin pembayaran yang sering memang bertujuan baik agar dapat membantu pemberdayaan usaha kecil, namun kenyataannya yang banyak terjadi di lapangan adalah banyak penyedia yang serakah ingin mendapatkan banyak paket pengadaan dan tidak mengukur kemampuan mereka dalam mengeksekusi pengadaan sehingga tujuan yang baik dari kebijakan pemerintah tidak sepenuhnya tercapai.

### 3.1.20. Semangat dan Komitmen Penyedia

Semangat dan komitmen penyedia untuk melaksanakan pekerjaan antara lain dilakukan dengan mengerahkan sepenuhnya sumber daya yang dimiliki penyedia sesuai kebutuhan pekerjaan, dengan tidak menyerahkan kepada pihak lain. Banyak terjadi di lapangan bahwa penyedia mengalihkan pekerjaan kepada pihak lain sehingga kinerja pelaksanaan pekerjaan tidak baik. Termasuk dalam permasalahan di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah saat ini terutama untuk jasa konstruksi yaitu moral hazard penyedia misalnya praktek pinjam bendera, jual beli proyek, pengalihan pekerjaan kepada pihak lain, praktik sewa sertifikat kompetensi kerja personel, dan pemalsuan kelengkapan dokumen penawaran. Pembinaan bagi pelaku usaha atau penyedia perlu ditingkatkan agar penyedia memiliki kemampuan dan perilaku yang baik dalam menjalankan kegiatan usahanya. Kewajiban pembinaan ini tentunya perlu melibatkan banyak institusi di berbagai bidang.

## 3.2. Strategi Peningkatan Kinerja Pengadaan

Selanjutnya dirumuskan hal-hal yang dapat dilakukan berdasarkan variabel/instrumen yang memengaruhi kinerja pengadaan sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 3.** Upaya Peningkatan Kinerja Pengadaan

No	Faktor/Instrumen	Langkah	Penanggung Jawab
1.	Kompetensi dan Jumlah Sumber Daya Manusia Pengadaan	Perencanaan kebutuhan, rekrutmen, dan peningkatan kompetensi SDM pengadaan	UKPBJ, KPA
2.	<i>Knowledge Management System</i>	Pengembangan dan penerapan KMS PBJ	UKPBJ dan APIP
3.	Kecukupan Anggaran	Perhitungan kebutuhan anggaran dan pengalokasian anggaran secara tepat	PPK dan KPA
4.	Strategi dan Kepemimpinan	Meningkatkan kualitas dan peran kepemimpinan yang efektif	Pimpinan Unit Organisasi
5.	Manajemen Sumber Daya Manusia	Penerapan manajemen SDM sesuai <i>best practice</i> dan terpadu	UKPBJ, KPA, dan Pimpinan Unit Organisasi
6.	Budaya Organisasi	Penerapan nilai budaya organisasi	Pimpinan Unit Organisasi
7.	Waktu Pelaksanaan Pengadaan	Perencanaan waktu pelaksanaan pengadaan berdasarkan tahapan pengadaan dengan mitigasi risikonya	PPK dan KPA
8.	Perencanaan Pengadaan	Perencanaan pengadaan secara memadai dan dapat melibatkan pihak yang terkait	PPK dan KPA

9.	Manajemen Kontrak	Penerapan manajemen kontrak sesuai ketentuan, pemahaman yang baik dalam manajemen kontrak, penerapan <i>knowledge management</i> proyek	PPK dan KPA
10.	Manajemen Dokumen	Dokumentasikan setiap tahapan dan kelola dokumen dengan baik	KPA, PPK, Pokja Pemilihan, Pejabat Pengadaan, Tim Yang Terlibat, dan Penyedia
11.	Inovasi	Melakukan inovasi untuk meningkatkan kualitas dan kinerja pengadaan dengan tetap pada koridor peraturan yang berlaku	Seluruh Pelaku Pengadaan
12.	Komunikasi	Manajemen komunikasi yang baik	Seluruh Pelaku Pengadaan
13.	Hubungan Penyedia – Pengguna	Komitmen pada kewajiban berdasarkan kontrak dan membangun hubungan yang produktif	PPK dan Penyedia
14.	Pengaruh Stakeholder	Identifikasi stakeholder dan mengelola stakeholder	UKPBJ, PPK, dan KPA
15.	Sistem Informasi Pengadaan	Mengelola dan mengembangkan Sistem Informasi Pengadaan berdasarkan kebutuhan, serta pemanfaatan Sistem Informasi Pengadaan secara optimal	UKPBJ, Pokja Pemilihan, Pejabat Pengadaan, PPK, KPA
16.	Penggunaan TIK	Optimalisasi penggunaan TIK	UKPBJ dan Unit TIK
17.	Basis Data ( <i>Database</i> ) Informasi	Pengelolaan dan integrasi database	LKPP, UKPBJ, dan Unit TIK Terkait
18.	Kemampuan Teknis Penyedia	Peningkatkan kemampuan teknis oleh pelaku usaha dan pembinaan kepada penyedia	Pelaku Usaha, Instansi pembina pelaku usaha, LKPP, dan UKPBJ
19.	Kemampuan Keuangan Penyedia	Pengelolaan usaha secara sehat oleh pelaku usaha	Pelaku usaha dan penyedia
20.	Semangat dan Komitmen Penyedia	Moral dan komitmen pelaku usaha	Penyedia

#### 4. KESIMPULAN

Dengan mempertimbangkan hasil pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya serta mengacu pada tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan utama sebagai berikut: Dari hasil analisis menggunakan fishbone diagram dari faktor sumber daya, manajemen/kepemimpinan, proses/tata kelola, stakeholders, sistem informasi, dan penyedia didapatkan 20 variabel yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pengadaan. Dari 20 variabel di atas kemudian dirumuskan langkah/tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pengadaan. Hasil kajian ini kiranya dapat dipergunakan untuk menjadi bahan bagi insan pengadaan dalam rangka meningkatkan kinerja pengadaan.

#### REFERENSI

- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. London: Massachusetts Institute of Technology.
- Hadijaya, Y. (2020). *Budaya Organisasi*. Medan: Pusdikra Mitra Jaya.
- Kavua, B. K., & Ngugi, K. (2014). Determinants of Procurement Performance of Rural Electrification Projects. *European Journal of Business*, 1(11).
- Kestenbaum, M. I., & Straight, R. L. (1995). *Procurement Performance: Measuring Quality, effectiveness, and Efficiency*.
- Kiage, J. O. (2013). Factors Affecting Procurement Performance: A Case of Ministry of Energy. *International Journal of Business and Commerce*, 3(1).
- Pohl, M., & Förstl, K. (2011). Achieving purchasing competence through purchasing performance measurement system design—A multiple-case study analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(4), 231-245.

- Presiden Republik Indonesia. (2018). Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia.
- Procurement planning and accountability of local government procurement systems in developing countries: Evidence from Uganda. (2008). *Journal of Public Procurement*, 8(3), 379-406.
- Shiundu, D., & Rotich, G. (2014). Factors Influencing Efficiency in Procurement Systems Among Public Institutions: A Case of City Council of Nairobi. *International Academic Journals*, 1(1), 79-96.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. New Delhi: Sage Publications.