

PENGUKURAN KINERJA PENGADAAN DI PEMERINTAH KOTA SEMARANG MENGGUNAKAN *PROCUREMENT MATURITY MODEL*

Zainal Arifin, Susatyo Nugroho WP., *)

*Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275*

Abstrak

Pemerintah Kota Semarang merupakan instansi yang menjalankan kegiatan pengadaan untuk meningkatkan kesejahteraan dan infrastruktur yang ada di Kota Semarang. Pengadaan yang efektif dan efisien sangat diperlukan untuk kelancaran peningkatan kualitas Kota Semarang. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja pengadaan di Pemerintah Kota Semarang agar bisa diketahui kinerja dari proses pengadaan yang terjadi. Banyaknya permasalahan yang terjadi dalam pengadaan Pemerintah Kota diindikasikan sebagai kurangnya efektifitas dan efisiensi pengadaan yang terjadi. Procurement maturity model (PMM) merupakan instrument populer yang digunakan antara lain untuk menilai tingkat kematangan entitas yang mendukung suatu organisasi dan mengambil tindakan agar entitas tersebut dapat mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi. Maturity model banyak digunakan oleh berbagai organisasi untuk meningkatkan kinerja interaksi berbagai entitas yang ada didalam suatu organisasi dengan membandingkan current practice dengan best practice. Kemampuan mengidentifikasi secara jelas entitas yang masih mempunyai kinerja yang kurang menjadikannya mudah dalam mengambil langkah selanjutnya dalam meningkatkan kinerja pengadaan yang ada.

Kata kunci: *pengukuran kinerja pengadaan, pemerintah Kota Semarang, maturity model.*

Abstract

Procurement Performance Measurement In Semarang City's Government Using Procurement Maturity Model - *Semarang City's Government is an agency that is running the procurement activities to improve the welfare and infrastructures in the city of Semarang. Effective and efficient procurement is needed to support the advance of Semarang city's quality. Therefore we need a performance measurement Semarang city's government procurement in order to note the performance of the procurement process that occurs. Many problems that occur in the procurement of Semarang city government indicated as a lack of effectiveness and efficiency of procurement that occurs. Procurement maturity model (PMM) is a popular instrument that is used for assess the maturity level of the entity that supports an organization and take action so that the entity can achieve a higher level of maturity. Maturity models are widely used for several organizations to increase performance interaction of entities within an organization by comparing current practice with best practice. The ability of identifying an entity which has weak performance, makes it easier in taking another step in increasing the existence of procurement performance.*

Keywords: *measurement of procurement performance, Semarang city's government, maturity models.*

1. Pendahuluan

Pemerintah adalah penyedia utama layanan penting seperti kesehatan, pendidikan, pertahanan dan infrastruktur. Hal ini dilakukan melalui fungsi pengadaan, sehingga besarnya pengeluaran yang dilakukan untuk pengadaan sangat mempengaruhi perekonomian. Oleh

karena itu, kinerja yang efektif dan efisien sangat diperlukan dalam melakukan pengadaan. Menurut Plomp dan Ronald (2009) terdapat hubungan positif antara kematangan organisasi pengadaan dengan kinerja. Kinerja yang dicapai dapat meningkatkan *competitive advantage* suatu organisasi. *Competitive advantage*

*) Penulis Penanggung Jawab

adalah dimana organisasi bisa menghasilkan kinerja dengan kualitas yang sama dengan organisasi lain yang serupa.

Proses pengadaan barang dan jasa bukanlah suatu aktivitas yang sederhana. Berbagai pihak terlibat didalamnya, ada pihak eksternal sebagai penyedia barang dan jasa dan pihak internal yaitu pemerintah. Dimana didalam proses tersebut terdapat berbagai kelompok orang yang diberi hak untuk mengatur semua proses penyediaan barang dan jasa. Untuk menjamin terlaksananya pengadaan barang dan jasa ini maka pemerintah mengeluarkan peraturan yang dikenal dengan Perpres no 4 tahun 2015 yang merupakan perubahan dari Perpres No 54 tahun 2010.

Pemerintah Kota (Pemkot) Semarang merupakan salah satu instansi yang mempunyai unit layanan pengadaan (ULP). ULP Pemkot Semarang mempunyai tugas seperti pada umumnya ULP yang ada di Indonesia, yaitu untuk melakukan pengadaan barang dan jasa. Selama ini belum mempunyai visi dan misi yang resmi, sehingga ULP Pemkot Semarang hanya berjalan sesuai kebutuhan tanpa adanya acuan dan tujuan yang ingin dicapai. Dalam sebuah organisasi visi dan misi merupakan sebuah hal yang penting, karena visi dan misi merupakan dasar arah dan tujuan dalam menjalankan organisasi. Menurut Keban (2004) visi dan misi merupakan dasar acuan suatu organisasi untuk mengukur kinerjanya dalam melaksanakan tugas pokoknya. Selain itu, adanya visi dan misi juga masuk dalam kriteria penialain tingkat kinerja suatu organisasi pengadaan. Alasan lain adalah kinerja staff yang terganggu karena memiliki pekerjaan ganda (rangkap jabatan). Selain menjadi kelompok kerja (pokja) ULP, mereka juga harus mengerjakan tugasnya di direktoratnya masing-masing. Hal ini-lah yang menjadikan kinerja organisasi ULP Pemkot Semarang menjadi kurang maksimal. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu pokja ULP Pemkot Semarang, mereka sering mengeluhkan pengadaan yang begitu banyak untuk dilelangkan dan pekerjaan mereka di direktoratnya masing-masing. Sehingga menyebabkan terjadi keterlambatan jadwal lelang yang telah diatur sebelumnya. Hal ini dikarenakan oleh pengurangan jumlah pokja yang pada tahun 2015 berjumlah 15 pokja menjadi 9 pokja pada tahun 2016. Padahal jika dilihat dari banyaknya paket pengadaan yang dianggarkan, tahun 2016 jauh lebih banyak dari tahun sebelumnya. Berdasarkan data dari Pemkot Semarang rencana pengadaan tahun 2015 berjumlah 396 paket dan tahun 2016 berjumlah 415 paket. Bentuk ULP Pemkot Semarang yang masih belum berdiri sendiri, yaitu masih tergabung dalam Bagian Pembangunan juga menjadi penyebab kurang maksimalnya kinerja yang dilakukan. Seperti hasil kajian yang dilakukan oleh Iskandar (2013) mengatakan bahwa bentuk ULP yang permanen dan berdiri sendiri mempunyai kinerja yang lebih baik

dibanding dengan bentuk yang masih menempel atau *ad-hoc*. Kurangnya penggunaan otomasi atau elektronisasi, seperti proses lelang yang kebanyakan masih dilakukan secara manual mulai dari pengumpulan berkas administrasi sampai penentuan pemenang, menjadikan kinerja ULP menjadi kurang maksimal.

Pemaparan diatas merupakan hal yang menjadi alasan diperlukannya pengukuran kinerja dari ULP Pemkot Semarang. Karena dengan melakukan pengukuran kinerja organisasi pada ULP Pemkot Semarang, bisa dengan mudah mengidentifikasi entitas yang masih mempunyai kinerja kurang optimal. Selain itu, juga digunakan untuk mengontrol kinerja ULP Pemkot Semarang. Pada dasarnya terdapat delapan entitas yang terlibat dalam pengadaan barang atau jasa, yaitu : pelanggan, keorganisasian, kebijakan, proses, staff, alat, nilai, dan vendor (Guth, 2010). Kedelapan entitas ini saling berinteraksi untuk menghasilkan suatu proses yang transparan, sesuai aturan dan dapat memuaskan semua pihak. Untuk melihat sejauh mana sistem pengadaan barang dan jasa suatu lembaga pemerintahan dapat mencapai tingkat kinerja yang baik, akan digunakan konsep *Procurement Maturity Model (PMM)* yang diperkenalkan oleh Stephen R Guth. PMM adalah suatu model untuk mengukur kinerja suatu unit atau departemen (organisasi) yang menjalankan proses pengadaan barang dan jasa. Model ini membandingkan keadaan yang sedang terjadi dalam ULP dengan keadaan terbaik. Sehingga pada akhir penelitian akan didapatkan hasil pengkelasan ULP yang terdapat 6 kelas, yaitu: *Inhibiting, Performing, Enabling, Optimizing, Best Inclass* atau *World Class*. Kemudian akan diberikan rekomendasi dengan menggunakan metode Delphi, untuk meningkatkan kinerja yang ada.

2. Metode *Procurement Maturity Model (PMM)*

Maturity model merupakan instrument populer yang digunakan antara lain untuk menilai tingkat kematangan entitas yang mendukung suatu organisasi dan mengambil tindakan agar entitas tersebut dapat mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi.(Kohlegger, 2009). Maturity model banyak digunakan oleh berbagai organisasi untuk meningkatkan kinerja interaksi berbagai entitas yang ada didalam suatu organisasi dengan membandingkan *current practice* dengan *best practice*. Maturity model sukses digunakan didunia pendidikan untuk meningkatkan proses, produk dan delivery, sebagai contoh adalah semakin banyaknya program studi mendesain *online course* sebagai alat untuk proses, menciptakan produk dan mendelivery produk tersebut. Perencanaan dan assestment terhadap kinerja yang diukur berbasis kepada *best practice*. (Neuhauser. 2004). Suatu model (Walker, 2012) memperlihatkan bahwa sistem *e-procurement* dan komunikasi yang intensip dengan supplier sangat mendukung keberlanjutan e-procurement

dan dapat membantu aspek lain misalnya buruh, keselamatan dan keamanan kerja

Procurement Maturity Model (PMM) (Guth, 2010) dikembangkan untuk membantu para profesional dalam bidang pengadaan guna mengimplementasikan *best practice* dalam bidang pengadaan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasinya. Dengan PMM para profesional memilih berbagai *current practice* dan membandingkannya dengan *best practice*, dimana *best practice* tersebut telah dikumpulkan dari berbagai *best practices* yang pernah ada. Untuk memudahkan implementasi, PMM diimplementasikan dengan menggunakan program spreadsheet. PMM memanfaatkan berbagai entitas, baik internal maupun eksternal yang terlibat dalam proses pengadaan, entitas ini akan mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Misalnya Pelanggan, Kebijakan, Staf, Proses, Vendor, Alat, dan organisasi. Masing masing entitas memiliki *best practice*, masing masing *best practice* ini telah dikumpulkan dalam satu bentuk spreadsheet. Organisasi yang menggunakan PMM menentukan sendiri *current practice* yang dimiliki berdasarkan pengalaman selama ini, perbandingan antara *current practice* dan *best practice* ditentukan dengan melihat GAP, dari GAP inilah didapat point yang akan menentukan tingkatan apakah organisasi ada pada *substantial gap*, *significant gap*, *minimal gap* atau *Best practice achieved*. GAP analysis digunakan pada PMM untuk menentukan level kematangan organisasi pengadaan yang ditandai dengan apakah Pemkot Depok ada pada predikat *Inhibiting*, *Performing*, *Enabling*, *Optimizing*, *Best Inclass* and *World Class*. *Inhibiting*;

predikat dimana unit atau lembaga yang melaksanakan pengadaan barang dan jasa masih dalam tahap awal dan masih mengalami pertumbuhan serta masih harus banyak belajar mengenai *customer*, *organization*, *Policy*, *Process*, *Staff*, *tools* dan *value Performing*; predikat dimana unit yang melaksanakan pengadaan barang dan jasa sudah dalam pertumbuhan *Enabling*; predikat dimana unit yang melaksanakan pengadaan barang dan jasa sudah melibatkan entitas *customer*, *organization*, *Policy*, *Process*, *Staff*, *tools* dan *value* sudah secara penuh namun masih belum sempurna atau masih banyak *best practice* yang belum dilaksanakan. *Optimizing*; predikat dimana unit yang melaksanakan pengadaan barang dan jasa sudah mencapai beberapa *best practice*, namun belum semuanya dapat terlaksana *Wordclass*; predikat dimana unit pengadaan barang dan jasa sudah melaksanakan *best practice* secara menyeluruh.

3. Pembahasan Hasil Penelitian

Pengumpulan data diperoleh dengan cara memberikan model PMM kepada ketua ULP Pemkot Semarang untuk diberikan skor sesuai dengan keadaan di ULP Pemkot Semarang. Cara mengisi model PMM dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang telah disediakan pada *current practice*. Terdapat 8 entitas dan 63 elemen penilaian dengan masing-masing pilihan jawaban yang bervariasi. Hasil pengolahan data yang diperoleh dari model PMM oleh ketua ULP Pemkot Semarang disajikan dalam tabel 1. Serta grafik hasil pengolahan data PMM disajikan dalam grafik 1.

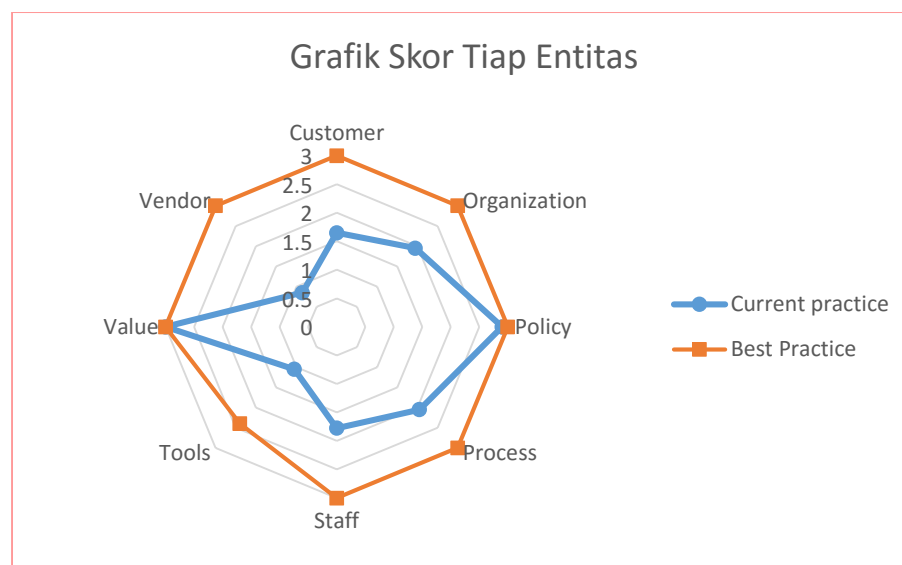
Tabel 1. Hasil Pengolahan Data PMM

<i>Measurement area</i>	<i>Measurement Element</i>	<i>Significance of Gap</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Customer</i>	<i>Engagement</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Keterlibatan pemilik proyek/pelanggan (dalam hal ini adalah SKPD) sangat baik, dalam memberikan masukan.
	<i>Procurement Instruction</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Instruksi lelang terdokumentasikan dengan sangat baik dan secara elektronik
	<i>Relationship Management</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Hubungan antara ULP dan SKPD sangat baik. Karena memang terjadi proses timbal balik yang saling membutuhkan
	<i>Status Reporting</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Pelaporan tentang lelang disampaikan ke pelanggan (SKPD) secara teratur dan terjadwal
	<i>Satisfaction</i>	<i>Substantial Gap</i>	Belum pernah melakukan survey secara formal, tetapi hanya dilakukan melalui lisan saja.
<i>Organization</i>	<i>Executive Support</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Peranan ULP sangat didukung sekali oleh executive manajemen, untuk melakukan tugas pengadaan.
	<i>Mission Statement</i>	<i>Minimal Gap</i>	Organisasi pengadaan belum mempunyai misi yang resmi.
	<i>Strategic Plan</i>	<i>Minimal Gap</i>	Rencana pengadaan sudah terdokumentasikan dengan sangat baik dan staff mampu memahami rencana tersebut.

<i>Measurement area</i>	<i>Measurement Element</i>	<i>Significance of Gap</i>	<i>Keterangan</i>
	<i>Vision Statement</i>	<i>Minimal Gap</i>	Organisasi belum mempunyai visi yang resmi
	<i>Best Practice</i>	<i>Significant Gap</i>	ULP memiliki tujuan yang sangat baik akan tetapi tujuan tersebut belum terdokumentasikan dengan baik atas pencapaiannya.
	<i>Business Plan</i>	<i>Significant Gap</i>	ULP belum mempunyai rencana bisnis yang terdokumentasikan dengan baik karena ULP hanya melakukan tugas utama yaitu pengadaan.
	<i>Structure</i>	<i>Significant Gap</i>	Struktur hybrid sentralisasi dan desentralisasi karena letaknya masih ad-hoc dengan bagian pembangunan.
<i>Policy</i>	<i>Approval Authority Levels</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Semua persetujuan dan control keuangan terdokumentasikan dengan baik.
	<i>Business Continuity Plan</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Rencana kelanjutan bisnis sudah diatur dengan baik
	<i>Delegation of Spend</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Kewenangan penggunaan dana sudah ditentukan oleh bagian keuangan
	<i>Procurement Policy</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Kebijakan sudah terdokumentasikan dengan baik
	<i>Procurement Standards</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Pengadaan sudah memiliki aturan standar yang telah di keluarkan oleh LKPP
	<i>Record Retention</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Sudah memiliki record retention yang baik dan terdokumentasi.
	<i>Procurement Authority</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Lembaga pengadaan sudah memiliki otoritas yang sah
<i>Processes</i>	<i>Competitive Bidding Plan</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Proses lelang yang kompetitif dilakukan untuk memilih vendor yang bagus dan terdokumentasikan serta melibatkan pelanggan untuk proses pelaporannya.
	<i>Negotiation Planning</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Semua negosiasi telah dilakukan secara formal sesuai prosedur yang ada.
	<i>Purchase Order Generation</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Semua pembelian dan proses lelang sudah dilakukan secara elektronik melalui LPSE
	<i>Spend Profile</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Semua penggunaan dana telah terdokumentasikan dengan baik dan hanya untuk kalangan terbatas.
	<i>Audit</i>	<i>Minimal Gap</i>	Audit hanya dilakukan jika memang diperlukan dan dilakukan oleh pihak ketiga
	<i>Cost Reduction Plans</i>	<i>Significant Gap</i>	Tidak ada rencana pengurangan biaya, semua tergantung dari peserta lelang yang menawarkan harga.
	<i>Forecast</i>	<i>Significant Gap</i>	Tidak ada rencana pengadaan untuk periode berikutnya, karena semua tergantung dari permintaan SKPD
<i>Staff</i>	<i>Certification</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Sertifikasi keahlian hanya diperlukan untuk jabatan tertentu saja, yaitu pokja dan pejabat pengadaan.
	<i>General Training</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Staff pengadaan mendapatkan training 24 jam dalam setahun secara formal.
	<i>Job Qualifications</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Kualifikasi terdokumentasi dengan baik.
	<i>Performance Objectives</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Kinerja karyawan selalu di perhitungkan untuk mengetahui kemampuan dan kualitas yang terdokumentasi dengan baik.
	<i>Commodity Training</i>	<i>Minimal Gap</i>	Terdapat pelatihan tentang komoditi apa yang akan dilelangkan, akan tetapi kurang dari 24 jam setahun

<i>Measurement area</i>	<i>Measurement Element</i>	<i>Significance of Gap</i>	<i>Keterangan</i>
	<i>Customer Engagement</i>	<i>Minimal Gap</i>	Staff pengadaan hanya sebatas mengetahui pihak yang membutuhkan pelelangan.
	<i>Training Plan</i>	<i>Minimal Gap</i>	Terdapat rencana pelatihan yang diikuti secara patuh.
	<i>Employee Engagement</i>	<i>Significant Gap</i>	Survei dilakukan oleh pihak ketiga untuk menentukan keterlibatan karyawan dalam melakukan proses pengadaan.
	<i>Procurement Training</i>	<i>Significant Gap</i>	Pelatihan pengadaan selalu diikuti secara patuh kurang dari 24 jam setahun
	<i>Performance Management</i>	<i>Substantial Gap</i>	Proses monev kinerja tidak dilakukan.
<i>Tools</i>	<i>External Website</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Terdapat website yang dinamis untuk kepentingan <i>e-procurement</i>
	<i>Internal Website</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Terdapat website yang dinamis untuk kepentingan <i>e-procurement</i>
	<i>Template RFX</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Terdapat template proposal
	<i>Contract Approval Workflow Automation</i>	<i>Minimal Gap</i>	Kontrak approval dilakukan secara manual
	<i>Contract Labor Sourcing System</i>	<i>Minimal Gap</i>	Kontrak dilakukan secara manual
	<i>eRFX</i>	<i>Minimal Gap</i>	Tidak ada sistem otomatis yang meminta proposal lelang.
	<i>Sistem purchase order</i>	<i>Minimal Gap</i>	Pelelangan dilakukan secara otomatis melalui website LPSE
	<i>Third party research</i>	<i>Minimal Gap</i>	Tidak ada riset terhadap pihak ketiga (vendor)
	<i>P-cards</i>	<i>Not applicable</i>	Tidak mendukung penggunaan P-card
	<i>procure to pay</i>	<i>Not applicable</i>	Tidak mendukung proses <i>procurement to pay</i>
	<i>Reverse Auctions</i>	<i>Not Applicable</i>	Tidak mendukung untuk <i>Reverse Auctions</i>
	<i>Vendor profile system/vendor portal</i>	<i>Not Applicable</i>	Tidak ada alasan untuk melakukan hal ini.
	<i>Vendor relationship management system</i>	<i>Not Applicable</i>	Tidak ada alasan untuk melakukan hal ini.
	<i>Contract Templates</i>	<i>Significant Gap</i>	Beberapa kontrak penting sudah mempunyai template.
<i>Contract Management System</i>	<i>Substantial Gap</i>	Kontrak dilakukan manual	
<i>Value</i>	<i>Contract disputes</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Kurang dari 1% kontrak yang mengalami kegagalan
	<i>Contract risk level</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Semua resiko kontrak teridentifikasi dengan baik
	<i>Contract template ratio</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	80% lebih kontrak menggunakan prsedure/template kontrak pengadaan

<i>Measurement area</i>	<i>Measurement Element</i>	<i>Significance of Gap</i>	<i>Keterangan</i>
	<i>Contract Turn around time</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	80% lebih kontrak dinegosiasikan dalam waktu 30 hari
	<i>cost avoidance/cost savings</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	Peserta lelang menawarkan harga lebih rendah dari batas yang ditentukan, dan harga terendah masuk dalam kriteria penerimaan lelang
	<i>RFX turn around time</i>	<i>Best Practice Achieved</i>	80% lebih kontrak dilakukan dalam waktu 60 hari
Vendor	<i>Vendor Rationalization</i>	<i>Minimal Gap</i>	Tidak ada program formal tentang resionalisasi vendor
	<i>Vendor Recognition</i>	<i>Minimal Gap</i>	Tidak ada program formal tentang <i>vendor recognition</i>
	<i>Vendor Qualification</i>	<i>Significant Gap</i>	Terdapat proses formal dalam melakukan kualifikasi vendor
	<i>Approved Vendor List</i>	<i>Substantial Gap</i>	Terdapat vendor yang diterima tetapi tidak terdokumentasikan dengan jelas
	<i>Measurements and Metrics</i>	<i>Substantial Gap</i>	Tidak ada pengukuran kinerja vendor
	<i>Vendor Categorization</i>	<i>Substantial Gap</i>	Tidak ada pengkategorian vendor



Grafik 1. Hasil Pengolahan Data PMM

Gambar 1 menunjukkan *spiderchart* dari setiap entitas. Hal tersebut menunjukkan kekuatan dan kekurangan dari macam-macam entitas. Terdapat ketimpangan antara entitas dengan nilai tertinggi dan nilai terendah. Hal ini disebabkan oleh belum meratanya pengerjaan tugas dan ketentuan dari setiap elemen dari tiap entitas yang ada. Dari gambar tersebut bisa dilihat bahwa skor untuk *value* dan *policy* mempunyai nilai tertinggi yaitu 2,95 dan 3.

Sedangkan untuk nilai vendor mempunyai nilai terendah, yaitu 0.85.

3.1 Analisis Pencapaian Tiap Entitas

3.1.1 Customer

Entitas *customer* memiliki skor 1.65 yang berarti masuk pada kelas *optimizing*, yang artinya entitas *customer* sudah memiliki kinerja yang cukup baik.

Entitas customer memiliki 5 elemen yaitu *engagement, procurement instruction, relationship management, satisfaction, dan status reporting*. Hanya membutuhkan sedikit perbaikan atau peningkatan pada element kepuasan (*satisfaction*) untuk meningkatkan kinerja entitas *customer*. Karena sampai saat ini ULP belum pernah melakukan survei secara formal terhadap SKPD terhadap tingkat kepuasan pelayanan yang diberikan ULP untuk melakukan pengadaan. Selain itu juga untuk menentukan jadwal rutin untuk melakukan survei tersebut.

3.1.2 Organization

Entitas *organization* memiliki skor 1.95 yang berarti masuk pada kelas *best in class*, yang artinya adalah entitas *organization* sudah memiliki kinerja yang baik. Walaupun sebenarnya nilai ini sangat kritis terhadap batas nilai *optimizing*, yang berbatasan 1.94. Tetapi walaupun masuk kedalam kelas *best in class*, entitas *organization* masih perlu banyak peningkatan dan perbaikan. Dalam entitas *organization* memiliki 7 elemen, yaitu: *best practice, business plan, executive support, mission statement, strategic plan, structure, dan vision statement*. ULP Pemkot Semarang belum mempunyai visi dan misi secara resmi, sehingga mereka belum mempunyai tujuan dan arah yang jelas untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini juga berkaitan dengan elemen *best practice*, yang pada akhirnya hanya melakukan tujuan yang terbaik akan tetapi belum jelas terdokumentasikan tujuan tersebut. Selain itu, secara struktur organisasi juga ULP Pemkot Semarang masih menempel dalam bidang pembangunan. Sehingga mereka masih melakukan tugas yang belum terspesifikasi, yang akhirnya membuat kinerja mereka kurang maksimal.

3.1.3 Policy

Entitas *policy* memiliki skor 2.9 yang berarti masuk pada kelas *world class*, yang artinya adalah kebijakan yang telah diterapkan di ULP Pemkot Semarang sudah sangat baik. Hal ini karena ULP Pemkot Semarang mematuhi kebijakan yang telah ditentukan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Aturan-aturan yang dikerluarkan oleh LKPP sudah sangat lengkap yang berdasarkan atas Keputusan Presiden No.4 Tahun 2015 dan aturan-aturan sebelumnya yang telah direvisi. 6 dari 7 elemen dalam entitas *policy* sudah mencapai skor 3, yang artinya adalah skor maksimal untuk setiap penilaian elemen. Sedangkan sisanya yaitu *procurement authority* mendapatkan skor 2.

3.1.4 Processes

Entitas *processes* memiliki skor 2.05 yang berarti masuk pada kelas *best in class*, yang artinya adalah bahwa entitas *processes* sudah memiliki kinerja yang bagus. Hampir semua elemen dalam entitas memiliki

kinerja yang baik. Hanya dua dari tujuh elemen yang masih memiliki skor kurang, yaitu: *cost reduction plans dan forecast*. Hal itu tidak dijalankan karena memang untuk mengadakan barang atau jasa harganya mengacu pada HPS yang telah ditentukan. Kriteria harga hanya menjadi salah satu bagian dalam kriteria penialain, tergantung dari jenis pengadaan yang dilakukan. Peramalan pengadaan atau *forecast* tidak dilakukan oleh ULP karena ULP hanya melakukan pengadaan jika diminta oleh SKPD yang ada. Selain itu juga skor audit belum maksimal karena belum terjadwal secara rutin.

3.1.5 Staff

Entitas *staff* memiliki skor 1.775 yang berarti masuk pada kelas *optimizing*, yang artinya adalah masih perlu adanya perbaikan dan peningkatan agar bisa mencapai *best is class atau world class*. Empat dari sepuluh elemen masih mempunyai skor yang kurang maksimal, diantaranya adalah *commodity training, customer engagement, performance management, dan procurement training*. Peningkatan kinerja dimulai dengan memberikan pelatihan kepada staff, baik staff administrasi maupun staff kelompok kerja. Pelatihan bisa berupa pelatihan komoditi maupun pelatihan tentang pengadaan, tentang isi perpres no. 54/2010 maupun perubahannya yaitu perpres no. 4/2015. Selain itu juga meningkatkan hubungan antara pegawai dengan pelanggan. Hal lain yang perlu dilakukan adalah melakukan penilaian kinerja secara rutin, agar kinerja karyawan ataupun organisasi bisa dengan kontinu ditingkatkan dan dilihat perkembangannya.

3.1.6 Tools

Entitas *tools* memiliki skor 1.05 yang berarti masuk pada kelas *enabling*, yang artinya adalah entitas ini masih membutuhkan banyak peningkatan. Beberapa dari elemen penilaian tidak diaplikasikan dan beberapa juga mempunyai nilai yang masih kurang. Entitas yang masih tidak diaplikasikan adalah *P-cards, procure to pay, reverse auctions, vendor profile system, dan vendor relationship management*. Ketidak-diaplikasikannya elemen tersebut bisa karena memang belum dibutuhkan, seperti *P-cards*, atau juga memang bukan pekerjaan dari ULP seperti *reverse auctions*. Selain itu juga perlu dilakukan pengoptimalan penggunaan sistem otomatis untuk seluruh kegiatan.

3.1.7 Value

Entitas *value* memiliki skor 3.0 yang berarti masuk pada kelas *world class*, yang artinya adalah semua elemen dalam entitas ini telah mencapai batas maksimal penilaian. Terdapat enam elemen yang termasuk dalam entitas ini, diataranya adalah *contract disputes, contract risk level, contract template ratio, contract turn around time, cost avoidance/cost saving, dan RFx turn around*

time. seluruh elemen tersebut telah mengikuti acuan dari LKPP sehingga memperoleh skor maksimal penilaian.

3.1.8 Vendor

Entitas *vendor* memiliki skor 0.85 yang berarti masuk pada kelas *performing*, yang artinya adalah masih banyak yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja entitas tersebut. Dari keenam elemen dari entitas *vendor*, tidak satupun yang memperoleh skor 3. Elemen pertama adalah *approval vendor list*, skor dari elemen ini masih rendah, karena memang tidak adanya dokumen daftar vendor yang diterima atau mempunyai kinerja yang baik, hanya vendor dengan kinerja buruk yang masuk dalam daftar kategori *blacklist*. Kedua adalah elemen *measurement and matrices*, elemen ini sama sekali tidak dilakukan oleh ULP, karena terlalu banyaknya vendor yang mengikuti lelang, sehingga untuk pengukuran kinerja vendor tidak dilaksanakan, kecuali saat pemilihan vendor untuk penentuan pemenang lelang. Elemen ketiga adalah *vendor categorization*, tidak ada proses pengkategorian vendor untuk penyedia barang atau jasa, karena setiap vendor berhak memberikan semua jenis barang atau jasa yang dibutuhkan oleh ULP saat terjadi lelang. Untuk ketiga elemen terakhir adalah *vendor qualification*, *vendor retionalization*, dan *vendor recognition* sudah memiliki skor yang cukup baik, yaitu 2. Yang artinya proses sudah dilaksanakan walaupun secara ad-hoc saat melakukan penilaian untuk penentuan pemenang lelang.

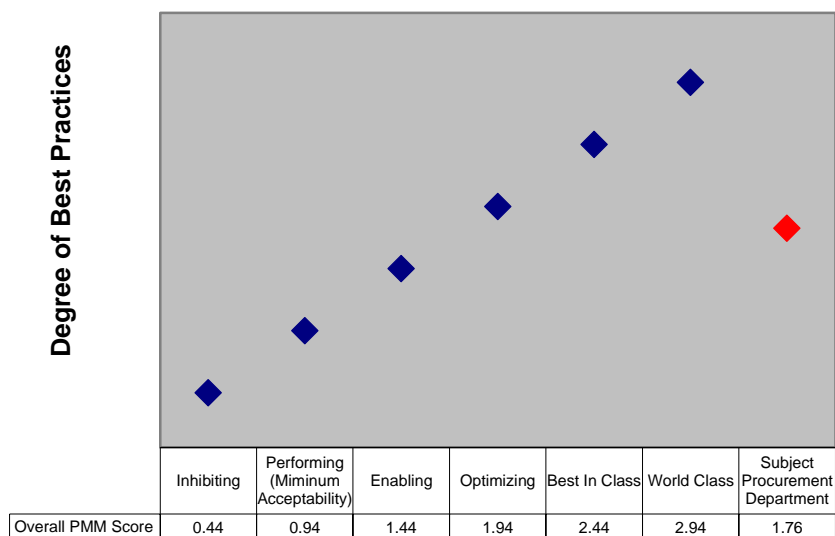
3.2 Analisis Pencapaian Kinerja

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Gap Analisis

Kriteria Kinerja	Jumlah	Persentase
<i>Best Practice Achieved</i>	28	44.44%
<i>Minimal Gap</i>	15	23.81%
<i>Significant Gap</i>	9	14.29%
<i>Substantial Gap</i>	6	9.52%
<i>Not Applicable</i>	5	7.94%
	63	100.00%

Berdasarkan tabel 2 ULP Pemkot Semarang memiliki 44,44% elemen dengan *best practice*, 23,81% elemen dengan *minimal gap*, 14,29% elemen dengan *significant gap*, 9,52 elemen dengan *substantial gap*, dan 7,94% elemen tidak diaplikasikan. *Best practice* diartikan sebagai kebiasaan baik yang banyak dilakukan oleh berbagai unit atau lembaga yang menjalankan proses *procurement*. Secara garis besar ULP Pemkot Semarang sudah melakukan yang terbaik untuk meningkatkan kinerja mereka. Dari 63 elemen yang dinilai, sebanyak 28 elemen sudah memiliki kinerja yang bagus. *Minimal Gap* diartikan bahwa hanya beberapa elemen yang masih mempunyai kinerja yang kurang maksimal, dan itu berarti juga bahwa hanya membutuhkan sedikit perbaikan dan peningkatan untuk mengoptimalkan kinerja entitasnya. *Significant Gap* dan *Substantial Gap* berarti elemen tersebut masih banyak yang perlu ditingkatkan lagi untuk mencapai kinerja yang optimal.

Grafik Skor Kinerja Organisasi Keseluruhan



Grafik 2. Nilai Kinerja ULP Pemkot Semarang

Berdasarkan gambar 2 hasil pengukuran dari semua entitas yang terlibat dalam pengukuran kinerja berdasarkan model PMM menghasilkan skor 1.76 yang artinya ULP Pemkot Semarang masuk kedalam kelas *optimizing*. Kelas *optimizing* artinya bahwa ULP Pemkot Semarang masih harus melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja berdasarkan nilai entitas dan elemen yang masih kurang.

4. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Secara garis besar entitas penilaian kinerja pada ULP Pemkot Semarang sudah cukup baik. Hanya beberapa saja yang mempunyai kinerja yang masih belum maksimal seperti *vendor*, *tools*, *customer* dan *staff*. Untuk entitas *value*, *policy*, *organization*, dan *processes* sudah memiliki kinerja yang baik. Hal ini dibuktikan bahwa ke-empat entitas tersebut sudah masuk dalam kategori *best in class* atau *world class*.
2. Kinerja ULP secara keseluruhan masih dalam tahap *optimizing* dengan skor 1.76, yang artinya masih ada yang perlu ditingkatkan lagi untuk mencapai *best in class* atau *world class*. Peningkatan tersebut berfokus pada entitas *vendor*, *tools*, *customer*, dan *staff*.
3. Rekomendasi untuk meningkatkan kinerja ULP Pemkot Semarang adalah:
 - a. Mengadakan evaluasi kinerja secara rutin dalam 3 bulan untuk mengetahui tingkat kinerja yang ada dan melakukan perbaikan pada sistem yang masih kurang optimal, yang dilakukan secara independen ULP.
 - b. Mengadakan pelatihan kepada karyawan secara rutin setiap 6 bulan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan. Pelatihan berupa pelatihan pengadaan, pelatihan *softskill*, pelatihan administrasi dan pelatihan lainnya sesuai dengan tugas masing-masing staff secara terencana.
 - c. Meningkatkan penggunaan otomisasi atau elektronisasi dokumen & proses (seperti penggunaan LPSE) dengan cara membuat template-template dokumen yang digunakan untuk proses lelang. Dan membuat sistem yang otomatis untuk melakukan penilaian vendor dalam proses pelelangan pengadaan barang dan jasa.
 - d. Membuat daftar pengelompokan vendor, seperti daftar hitam (vendor yang di blacklist), daftar terima (vendor yang mempunyai kinerja bagus), yang *terupdate* tiap 6 bulan, yang digunakan untuk catatan ULP Pemkot Semarang secara pribadi. Sehingga memudahkan proses pemilihan

vendor dalam proses pengadaan barang dan jasa.

- e. Meningkatkan koordinasi dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kinerja, seperti dengan pengguna (SKPD) dengan cara melakukan pelaporan kemajuan dari proses pengadaan yang sedang dilakukan secara formal dan terdokumen.
- f. Melakukan survey kepuasan pelanggan/pengguna (SKPD) yang dilakukan setelah proses lelang selesai dan setelah proses pengerjaan proyek atau pengadaan barang/jasa telah selesai. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan pengguna dan sebagai tolak ukur kinerja yang ada. Survey ini dilakukan secara formal dan terdokumentasi.

Ucapan TerimaKasih

Terima kasih disampaikan kepada pihak-pihak yang berkontribusi pada penelitian ini, yaitu : kepada kedua orang tua penulis yang senantiasa memberikan dorongan semangat, motivasi, do'a serta dana, dan kepada Pak Susatyo Nugroho WP., ST., MM., dan Pak Darminto Pujotomo, ST., MT. selaku pembimbing penulis, dan kepada teman-teman yang senantiasa memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak bisa di sebutkan satu-satu.

Daftar Pustaka

- Guth, R. S. 2010. *Best Implementing : Procurement Maturity Model*. 95th ISM Annual International Supply Management Conference.
- Iskandar, A. I. 2013. *Analisis Pengadaan Barang/Jasa di Pemerintah Kota Sukabumi, Pemerintah Kota Bogor, dan Lembaga Kajian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP)*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Keban, Y. T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kohlegger, R. M. S, T. 2009. *Understanding Maturity Models Results of a Structured Content Analysis*. Journal of Universal Computer Science. Vol. (51). No. (61).
- Neuhauser. C. 2004. *A Maturity Model: Does It Provide A Path For Online Course Design*. The Journal of Interactive Online Learning. Vol (3). No. (1)
- Plomp, M. G.A, & Ronald, R. 2009. *Procurement Maturity, Alignment and Performance: a Dutch Hospital Case Comparison*. Utrecht University,

Department of Information and Computing
Sciences. Vol. (14). No.(17).

Walker, H. B. 2012. *The relationship between sustainable procurement and e-procurement in the public sector*. International Journal of Production Economics. Vol (1). No (13).