

UK 01

MENELAAH LINGKUNGAN PENGADAAN BARANG/JASA

Buku Informasi



- Menelaah Organisasi
- Menelaah Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa
- Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa

Direktorat Pelatihan Kompetensi Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa

BUKU INFORMASI

Berdasarkan SKKNI 2016

Unit Kompetensi 01

MENELAAH LINGKUNGAN PENGADAAN BARANG/JASA

LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH 2016

Materi SKKNI 2016

Unit Kompetensi 01 Melakukan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa

Disusun Oleh:

Tim Penyusun Materi Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Direktorat Pelatihan Kompetensi Deputi Bidang Pengembangan Pembinaan Sumber Daya Manusia LKPP

ISBN:

Cetakan I: Jakarta, Penerbit: LKPP RI, 2016

Hak Penerbitan pada LKPP Hak Cipta Tim Penyusun Materi Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa LKPP

Alamat Penerbit:

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Jl. Epicentrum Tengah Lot 11B, Kuningan Jakarta Selatan 12940

Indonesia

Telp: (021) 2991 2450

www.portalppsdm.lkpp.go.id

www.lkpp.go.id

KATA PENGANTAR

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), pada tahun 2016 telah menyusun materi pelatihan berdasarkan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) 2016 untuk Pengelola Pengadaan Barang/Jasa sebanyak 29 Unit Kompetensi yang dikelompokan dalam 4 Fungsi Kunci, meliputi;

- 1) Merencanakan Pengadaan Barang/Jasa sebanyak 6 unit kompetensi;
- 2) Memilih Penyedia Pengadaan Barang/Jasa sebanyak 9 unit kompetensi;
- 3) Mengelola Kontrak dan Swakelola Pengadaan Barang/Jasa sebanyak 9 unit kompetensi;
- 4) Mengelola Logistik, Kinerja dan Risiko sebanyak 5 unit kompetensi.

Materi Pelatihan ini disusun untuk meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia di bidang Pengadaan Barang/Jasa baik pada sektor pemerintah maupun non pemerintah. Materi pelatihan ini juga dapat membantu para peserta, instruktur, penyelenggara pelatihan dalam melaksanakan kegiatan pelatihan, sehingga dapat berlangsung secara terencana, terarah, dan efektif.

Semoga materi pelatihan ini dapat dipergunakan dan dimanfaatkan secara optimal oleh semua pihak terkait dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Pengelola Pengadaan Barang/Jasa. Dengan demikian kegiatan Pengadaan Barang/Jasa dapat dilakukan oleh para SDM yang profesional dan menghasilkan Pengadaan Barang/Jasa yang efektif, efisien dan akuntabel.

Jakarta, Oktober 2016

Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

AGUS PRABOWO

UNIT KOMPETENSI

Merumuskan Lingkungan & Organisasi PBJ

UK 01: Menelaah Lingkungan PBJ

UK 02: Melakukan Penyelarasan Kebijakan PBJ

UK 03: Merumuskan Organisasi PBJ

Merencanakan PBJ

UK 04: Menyusun Kebutuhan dan Anggaran PBJ

UK 05 : Menyusun Spesifikasi Teknis UK 06: Menyusun Harga Perkiraan

MERENCANAKAN PENGADAAN BARANG JASA

MEMILIH PENYEDIA PENGADAAN BARANG JASA

Merencanakan Pemilihan Penyedia Barang/Jasa UK 07 : Mengkaji Ulang Paket PBJ UK 08 : Memilih Penyedia Barang/Jasa UK 09 : Menyusun Rancangan Kontrak PBJ UK 10 : Menyusun Dokumen PBJ

Mengelola Penyedia Barang/Jasa

UK 11: Melakukan Kualifikasi PBJ UK 12: Melakukan Evaluasi Kinerja PBJ

Melaksanakan Pemilihan Penyedia Barang/Jasa

UK 13 : Menyampaikan Penjelasan Dokumen PBJ UK 14 : Mengevaluasi Dokumen PBJ

UK 15: Mengelola Sanggahan

Mempersiapkan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa

UK 16 : Melakukan Negosiasi UK 17 : Melakukan Finalisasi Dokumen Kontrak PBJ

Mengelola Kontrak Pengadaan Barang/Jasa

UK 18: Membentuk Tim Pengelolaan Kontrak PBJ UK 19: Menyusum Rencana Pengelolaan Kontrak PBJ UK 20: Mengendalikan Pelaksanaan Kontrak PBJ UK 21: Menvelesaikan Permasalahan Kontrak PBJ UK 22: Melakukan Penerimaan Hasil Kontrak PBJ

MENGELOLA KONTRAK DAN **SWAKELOLA** PB1

Melaksanakan PBJ Secara Swakelola UK 23 : Melakukan Persiapan PBJ Secara Swakelola UK 24 : Melakukan Pelaksanaan PBJ Secara Swakelola

MENGELOLA LOGISTIK, KINERJA DAN **RISIKO**

Mengelola Logistik

UK 25: Mengelola Pengiriman UK 26: mengelola Persediaan Uk 27 : Mengelola Penyimpanan

Mengelola Kinerja dan Risiko

UK 28: Mengelola Kinerja UK 29: Mengelola Risiko



BUKU INFORMASI MENELAAH LINGKUNGAN PENGADAAN BARANG/ JASA

LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH DEPUTI BIDANG PENGEMBANGAN DAN PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA DIREKTORAT PELATIHAN KOMPETENSI

Jl. Epicentrum Tengah Lot 11B, Jakarta 2016

DAFTAR ISI

DAFTAR	R ISI	2
BAB I	PENDAHULUAN	3
	1.1Tujuan Umum	3
	1.2Tujuan Khusus	3
	1.3 Gambaran Umum/ <i>Overview</i>	4
BAB II	MENELAAH ORGANISASI	5
	2.1 Jenis Organisasi dan Proses Pengadaannya	5
	2.2 Berbagai Sektor Perekonomian dan Proses Pengadaannya	7
	2.3 Budaya Organisasi	25
	2.4 Visi, Misi, dan Kebijakan Organisasi	40
	2.5 Strategi Organisasi	47
BAB III MENELAAH LINGKUNGAN PENGADAAN BARANG/ JASA		54
	3.1 Pihak Pengadaan	· 54
	3.2 Peraturan Pengadaan	58
	3.3 Dampak dan Nilai Pengadaan Terhadap Organisasi	61
BAB IV MERUMUSKAN LINGKUNGAN PENGADAAN BARANG/ JASA		66
	4.1 Tatacara Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa	66
	4.2 Hasil Telaah Organisasi ULP Kabupaten	68
	4.3 Hasil Telaah Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa Ulp Kabupaten	79
REFREN	ISI	· 85
GLOSS/	ARY	86
INDEKS	·	89
DAFTAF	R PENYUSUN	91



1.1 Tujuan Umum

Setelah mempelajari modul ini peserta pelatihan diharapkan mampu melakukan proses penelaahan lingkungan pengadaan barang/jasa pada berbagai jenis dan sektor organisasi sehingga hasil telaah nantinya dapat digunakan dalam proses penyelarasan kebijakan pengadaan barang/jasa.

1.2 Tujuan Khusus

Pada modul ini, peserta akan mempelajari hal berikut:

- 1. Menelaah organisaasi yang meliputi kegiatan:
 - mengidentifikasi kriteria berbagai organisasi secara cermat
 - mengidentifikasi profil organisasi baik budaya, visi, misi, tujuan, strategi maupun kebijakannya secara tepat.
- 2. Menelaah lingkungan pengadaan barang/jasa yang meliputi kegiatan:
 - mengidentifikasi para pihak (internal dan eksternal) yang terkait dengan pengadaan barang/ jasa secara cermat,
 - mengidentfikasi peraturan-peraturan yang terkait dengan pengadaan barang/jasa secara tepat sesuai dengan jenis dan sektor organisasi berada,
 - mengidentifikasi dampak dan besarnya nilai pengadaan barang/ jasa dalam organisasi dengan cermat.
- 3. Merumuskan lingkungan pengadaan barang/jasa yang meliputi kegiatan:
 - merumuskan hal-hal utama yang mempengaruhi lingkungan pengadaan barang/ jasa secara cermat mengacu kepada hasil telaahan organisasi dan lingkungan pengadaan barang/jasa,
 - mendokumentasikan rumusan lingkungan pengadaan barang/ jasa secara cermat.

Judul Modul: Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa
Buku Informasi Versi: Oktober 2016

Halaman: 3 dari 91

1.3 Gambaran Umum/ Overview

Telaah organisasi dan lingkungan organisasi diperlukan untuk dapat merancang fungsi pengadaan yang efektif dan efisien. Cara kerja pengadaan barang/jasa di organisasi pemerintah akan berbeda dengan organisasi swasta, meskipun menggunakan prinsip dasar pengadaan yang sama. Begitu pula organisasi swasta memiliki warna yang berbeda untuk organisasi dengan skala kecil (UKM), usaha swasta nasional serta perusahaan yang beroperasi secara multinasional. Selain itu terdapat bentuk organisasi nirlaba yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan dua organisasi sebelumnya, dan mempengaruhi bagaimana fungsi pengadaan dikelola. Berbagai bentuk organisasi serta kegiatannya, seperti di sektor primer, sekunder maupun tersier, akan dibahas secara rinci dalam Bab-2.

Dalam domain yang lebih luas kita juga harus melihat bagaimana posisi dan peran pengadaan barang/jasa dan bagaimana kaitannya dengan satuan kerja pengadaan barang/jasa. Untuk itulah telaah lingkungan pengadaan barang/jasa juga tidak kalah penting dalam kegiatan pengadaan barang/jasa. Pembahasan lingkungan pengadaan barang/jasa terdapat dalam bab-3, dimana akan dibahas para pihak dalam fungsi pengadaan, peraturan-peraturan terkait pengadaan barang/jasa, serta dampak dari kegiatan pengadaan bagi organisasi.

Bab-4 memberikan contoh bagaimana mendokumentasikan hasil telaah tentang organisasi dan lingkungan pengadaan barang/jasa. Dalam bab ini digunakan Unit Layanan Pengadaan sebuah pemerintah kabupaten sebagai contoh.

Halaman: 5 dari 91

BAB II MENELAAH ORGANISASI

Jenis organisasi yang berbeda akan memiliki maksud dan tujuan yang berbeda, termasuk bagaimana pola operasionalnya. Perbedaan jenis organisasi ini juga akan mempengaruhi jenis serta jumlah barang dan jasa yang diperlukan dan bagaimana cara pengadaannya. Dengan memahami perbedaan karakteristik dari setiap jenis organisasi kita dapat menentukan tata cara pengadaan barang dan jasa yang paling efektif dan paling sesuai untuk setiap jenis organisasi.

Dalam pembahasan selanjutnya kita akan mengkaji :

- Perbedaan antara perusahaan swasta, organisasi pemerintah, dan organisasi nirlaba.
- Perbedaan antara organisasi yang beroperasi di berbagai sektor ekonomi, seperti sektor primer (pertanian, pertambangan, dan perikanan), sektor sekunder (industri dan manufaktur), dan sektor tersier (jasa perdagangan serta jasa lainnya).
- Pengaruh dari perbedaan-perbedaan karakteristik organisasi tersebut pada kegiatan dan fungsi pengadaan.

2.1 Jenis Organisasi Dan Proses Pengadaannya

Komposisi dari jumlah dan ukuran dari perusahaan swasta, instansi pemerintah dan organisasi nirlaba di suatu negara akan berbeda-beda, meski pada umumnya ukuran organisasi nirlaba relatif lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan swasta atau instansi pemerintah.

Kebijakan perekonomian sebuah negara juga mempengaruhi jumlah serta ukuran masing-masing jenis organisasi. Negara dengan sistem perekonomian pasar bebas lebih didominasi oleh perusahaan swasta dibanding instansi pemerintah. Berbeda dengan negara sosialis, kegiatan perekonomian lebih terpusat atau didominasi oleh organisasi pemerintah. Sementara itu di banyak

negara terjadi peralihan penggerak perekonomian dari instansi pemerintah ke perusahaan swasta melalui serangkaian program privatisasi.

a) Perusahaan Swasta

Usaha swasta dapat dimiliki oleh beberapa pemegang saham perseorangan dan atau pemegang saham badan usaha. Umumnya perusahaan swasta memiliki fokus untuk menciptakan keuntungan / laba, meskipun demikian sebuah perusahaan swasta dapat juga memiliki tujuan lainnya. Sehingga ukuran keberhasilan sebuah perusahaan swasta adalah laba usaha.

Skala usaha perusahaan swasta sangat beragam, namun secara umum dapat kita bagi menjadi menjadi 3, yaitu usaha kecil dan menengah (UKM), perusahaan swasta nasional dan perusahaan swasta multinasional. Kita akan melihat adanya perbedaan dalam fungsi pengadaan barang dan jasa di berbagai skala usaha perusahaan swasta.

Kegiatan Pengadaan di UKM

Berbagai negara memiliki definisi UKM yang berbeda-beda. Ada yang menggunakan jumlah karyawan sebagai basis pengukuran, namun ada pula yang menggunakan besaran modal yang disetorkan ataupun tingkat pendapatan per tahun. Umumnya organisasi UKM memiliki skala operasional yang kecil, bahkan sebagian besar dimiliki dan dioperasikan sendiri oleh sebuah keluarga. Namun demikian kebutuhan profesionalisme dalam fungsi pengadaannya tetap diperlukan jika usaha ini ingin berhasil dan tumbuh.

Dibandingkan dengan perusahaan multinasional, UKM sering kali diabaikan perannya. Meskipun demikian UKM menampung 50% dari tenaga kerja di seluruh dunia dan berkontribusi lebih dari 50% Produk Domestik Bruto (PDB). Bahkan di negara berkembang, UKM memasok antara 60%-70% produk industri dan menampung hingga 90% tenaga kerja di sektor industri.

Di banyak negara, UKM mendapatkan fasilitas khusus, seperti tarif pajak yang lebih rendah dan tingkat suku bunga pinjaman bank yang lebih menarik. Sebagai organisasi yang kecil, UKM memiliki sejumlah kelebihan, antara lain :

- 1). Memiliki kendali bisnis yang lebih efektif,
- 2). Biaya overhead yang rendah, serta
- 3). Lebih lincah dalam merespon perubahan iklim usaha.

Namun demikian UKM juga memiliki beberapa kelemahan dibanding perusahaan multinasional. Karena cakupan produk dan layanan serta segmen pelanggan yang terbatas, UKM lebih rentan terhadap terjadinya perlambatan pertumbuhan ekonomi. Karena pemiliknya individu atau keluarga, UKM memiliki keterbatasan akses dalam hal permodalan atau pinjaman untuk investasi dan ekspansi. Dengan skala usaha kecil dan keterbatasan UKM penjaminan maka mendapatkan penawaran yang menarik dari para pemasok. Bahkan, dalam kondisi tertentu, UKM memiliki kewajiban untuk membayar pesanan di muka.

Dalam pengelolaan UKM pengambil keputusan utama umumnya adalah sang pemilik langsung, sehingga kesuksesan bisnis UKM sangat bergantung pada kompetensi personil para pemiliknya. Bisnis UKM tidak memiliki tim karyawan yang khusus melakukan kajian bisnis dan analisa pasar untuk pengambilan keputusan strategis organisasi seperti layaknya di perusahaan swasta besar. Usaha swasta sekelas UKM akan rentan terhadap pergantian kepemilikan terutama yang sangat mewarnai eksistensi bisnis UKM tersebut.

Pada umumnya, UKM tidak mudah merekrut tenaga ahli profesional yang tersedia di pasar. Hal ini disebabkan karena perusahaan besar lebih memiliki reputasi dan daya tarik finansial yang lebih mapan dibandingkan dengan UKM. Dampaknya adalah seorang staf dengan

kemampuan yang terbatas di organisasi UKM harus mengelola tugas yang kompleks dan harus menguasai berbagai disiplin ilmu seperti pemasaran, keuangan, logistik, sumber daya manusia, dan memahami berbagai regulasi bisnis terkait.

Fungsi pengadaan barang dan jasa di organisasi UKM juga belum cukup mapan. Umumnya, kegiatan pengadaan barang/jasa dikelola oleh staf yang juga mengelola keuangan dan administrasi umum perusahaan. Ada juga UKM lain yang melibatkan para pemilik UKM untuk menjalankan fungsi pengadaan yang memiliki nilai cukup besar. Karena nilai belanja barang dan jasa UKM juga relatif kecil dibandingkan perusahaan besar, maka UKM sulit mendapatkan harga barang dan jasa yang kompetitif.

Karena nilai pengadaan sebuah UKM yang relatif kecil, kebanyakan UKM tidak melakukan impor barang secara langsung dan membeli barang dari distributor lokal bukan dari pabrikan secara langsung. Akibatnya harga barang yang harus dibayar UKM jadi relatif lebih mahal. Kondisi ini akan lebih buruk saat UKM memiliki keterbatas informasi pasar dan kemampuan untuk melakukan pencarian barang yang diperlukan di manca negara. Di beberapa tempat, UKM mencoba mengatasi kondisi ini dengan melakukan pengadaan bersama (*group purchasing*) untuk dapat meningkatkan skala ekonomis belanja barang. Metode ini juga membantu UKM meningkatkan posisi tawar terhadap pemasok-pemasoknya.

Dari hasil penelitian oleh ITC tahun 1990 terhadap UKM di beberapa negara Asia yang bergerak di bidang industri pengolahan karet, diperoleh informasi bahwa belanja bahan baku UKM sekitar 40% - 80% dari total biaya produksi. Angka ini serupa dengan rata-rata belanja barang / bahan baku UKM seluruh dunia yang berada di sekitar 50%-60% dari biaya produksinya. Terlihat bahwa UKM pun memerlukan

kemampuan melakukan pengadaan barang dan jasa yang baik untuk dapat bersaing dan bertahan dalam usahanya.

Kegiatan Pengadaan di Perusahaan Multinasional

Kegiatan pengadaan di perusahaan multinasional berada di sisi yang berlawanan dengan kegiatan pengadaan di UKM. Perusahaan multinasional umumnya memiliki produk dan layanan yang bervariasi. Selain itu, mereka juga dapat melayani segmen pasar yang sangat luas, sehingga memiliki kemampuan mitigasi risiko perubahan pasar yang lebih baik dibandingkan dengan UKM.

Kelebihan dan kelemahan dari perusahaan multinasional cenderung berada di sisi yang berlawanan terhadap UKM. Perusahaan multinasional memiliki kemampuan akses terhadap investasi dan keuangan untuk ekspansi usaha sangat baik. Mereka memiliki cukup banyak sumber daya manusia yang profesional dan dukungan sistem informasi yang handal.

Sebuah perusahaan multinasional umumnya memiliki banyak unit bisnis dimana masing-masing fokus pada produk dan layanan tertentu dan segmen pasar tertentu. Namun demikian unit bisnis di perusahaan multinasional mendapat dukungan finansial dan perusahaan induk dan memiliki kapasitas bersinergi dengan unit bisnis lainnya. Salah satu sentralisasi kekuatan perusahaan multinasional adalah bentuk pengadaan barang dan jasa. Hal ini memungkinkan terciptanya skala ekonomi belanja barang/jasa yang besar sehingga memiliki posisi tawar yang baik di mata para pemasok. Selain itu nama besar perusahaan multinasional juga sangat membantu unit-unit bisnisnya pada saat berhadapan dengan pemasok besar, kondisi yang tidak terdapat di UKM.

Di sisi lain perusahaan multinasional juga memiliki kelemahan, misalnya mereka beroperasi dalam tatanan prosedur kerja yang baku dan kurang fleksibel. Hal ini menyebabkan proses pengambilan keputusan memerlukan waktu lama karena adanya aturan birokrasi yang harus diikuti oleh perusahaan.

Fungsi pengadaan barang dan jasa di perusahaan multinasional umumnya sangat mapan dengan adanya divisi khusus dengan tenaga profesional yang memadai. Mereka juga kerap melakukan strategi pengadaan untuk mendapatkan pasokan barang dan jasa secara global yang terbaik dan paling kompetitif, sebuah kondisi yang sulit didapatkan di UKM.

Kegiatan Pengadaan di Perusahaan Swasta Nasional

Di tengah-tengah antara perusahaan multinasional dan UKM terdapat perusahaan swasta nasional yang berukuran besar. Kelebihan dan kekurangan perusahaan swasta nasional berada di tengah-tengah antara perusahaan multinasional dan UKM.

Sebagai contoh, cakupan produk dan layanan serta segmen pelanggan perusahaan swasta nasional pasti lebih besar dari UKM namun relatif lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan multinasional. Adapun sebagian besar dari perusahaan swasta nasional sudah memiliki divisi khusus yang mengelola pengadaan barang dan jasa. Namun divisi khusus ini memiliki kapasitas sumber daya manusia yang belum sehebat perusahaan multinasional.

b) Organisasi Pemerintah

Pemerintah memberikan layanan publik untuk bidang yang tidak mampu diberikan oleh usaha swasta atau untuk bidang strategis yang memang diamanahkan undang-undang untuk dilakukan oleh Pemerintah. Layanan publik yang diberikan Pemerintah bervariasi di

berbagai negara, namun umumnya mencakup beberapa layanan berikut:

- o pembangunan fasilitas jalan dan jembatan
- pendidikan
- kesehatan
- keamanan masyarakat, dsb.

Terdapat beberapa macam organisasi pemerintah, seperti kementrian, pemerintah daerah, lembaga dan badan usaha publik.

Organisasi Kementrian dan Lembaga Tinggi Negara

Organisasi kementrian dan lembaga memiliki tanggung jawab dan cakupan layanan secara nasional. Tata kelola organisasi ini umumnya ditetapkan melalui undang-undang dan regulasi lainnya yang bersifat nasional, termasuk di dalamnya regulasi tata kelola pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Organisasi Pemerintah Daerah

Organisasi pemerintah daerah memberikan layanan publik untuk suatu kawasan regional seperti propinsi, kabupaten dan kota. Tata kelola pemerintah daerah ditetapkan melalui regulasi yang bersifat nasional maupun daerah sesuai dengan kondisinya. Terkait dengan fungsi pengadaan barang dan jasa, pemerintah daerah menjalankannya sesuai dengan aturan pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Badan Usaha Publik

Organisasi ini beroperasi secara mandiri dan beroperasi untuk memberikan layanan publik seperti listrik, air, termasuk juga usaha perdagangan dan manufaktur yang dikuasai oleh negara. Meski beroperasi secara nasional namun tata kelola badan usaha publik tidak mengikuti tata kelola pemerintah pusat. Organisasi ini umumnya memiliki tata kelola tersendiri sesuai dengan peraturan dan regulasi

Halaman: 12 dari 91

yang ada. Hal ini berpengaruh pada proses pengadaan barang dan jasa, dimana perusahaan negara mengikuti peraturan pengadaan yang berbeda dengan sistem pemerintah. Organisasi ini akan melakukan proses pengadaan yang sama dengan pemerintah apabila kegiatan yang dijalankan menggunakan anggaran dari pemerintah.

Tata Kelola Sektor Publik

Organisasi di sektor publik dibiayai kegiatannya dari beberapa sumber, seperti:

- Pendapatan pajak
- Pinjaman pemerintah
- Bantuan luar negeri
- Pendapatan negara bukan pajak

Tata kelola sektor publik dipengaruhi oleh kekuasaan politik di sebuah negara. Kebijakan di sektor publik dapat berubah jika terjadi perubahan kekuasaan di pemerintahan. Dampak lain dari aspek politik dalam tata kelola sektor publik adalah proses pengambilan keputusan yang cenderung lama dan birokratis.

Berbeda dengan organisasi perusahaan swasta, dimana keputusan diambil dengan motif utama keuntungan perusahaan, organisasi publik sangat mengutamakan akuntabilitas publik dalam kegiatannya. Organisasi pemerintah harus dapat mempertanggungjawabkan setiap rupiah yang dibelanjakan untuk menghasilkan layanan publik yang berkualitas. Selain itu organisasi pemerintah juga harus patuh pada seluruh peraturan dan regulasi yang berlaku dalam setiap kegiatannya.

Di berbagai negara, pemerintah mulai mendapatkan tekanan dari masyarakat di dalamnya atau internasional untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Hal tersebut dapat dilakukan oleh

organisasi dengan meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam proses kerja. Sehingga organisasi publik harus lebih hati-hati dan memastikan bahwa di setiap kegiatan dan layanan publik:

- Tercipta nilai dari setiap rupiah uang masyarakat yang dibelanjakan (value for money)
- Kegiatan dilakukan dengan standar etika yang tinggi, tidak ada penyalahgunaan uang rakyat
- Setiap keputusan diambil dengan kriteria dan tujuan yang jelas, dapat dibenarkan dan memiliki bukti dan data pendukung yang kuat
- Semua pihak yang berkepentingan diperlakukan secara adil dan memiliki hak yang sama untuk dilayani oleh pemerintah.

Berbeda dengan perusahaan swasta, organisasi pemerintah dalam kegiatannya tidak harus membangun daya saing. Pemerintah beroperasi secara monopoli dan cenderung tidak semangat untuk membangun persaingan, yang dapat tercermin pula dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa.

Namun demikian mulai mengimplementasikan banyak negara pengukuran kinerja untuk memperkenalkan budaya kompetitif di lingkungan pemerintahan. Sebagai contoh, sudah sejak lama pemerintah Indonesia menerapkan bahwa pada dasarnya semua pengadaan barang dan jasa harus melalui pelelangan umum untuk mendapatkan penawaran yang terbaik. Begitu pula saat disadari bahwa cara pelelangan tidak selalu mendapatkan penawaran harga yang terbaik di pasar. maka pemerintah Indonesia mulai menerapkan mekanisme harga pasar. Pemerintah melakukan pembelian barang berdasarkan harga pasar melalui pembelian via katalog elektronik (eCatalog).

Contoh lain yang dilakukan pemerintah misalnya memperluas domain pengukuran kinerja di hampir setiap aktifitas organisasi pemerintah, tidak terkecuali fungsi pengadaan barang dan jasa. Sistem penganggaran sudah dibuat berbasis penilaian kinerja, dengan diperkenalkannya berbagai indikator kinerja yang berhubungan dengan pengadaan barang/jasa. Hal ini bertujuan untuk mengukur efisiensi dan efektifitas pelaksanaan pengadaaan. Manfaatnya adalah organisasi tidak hanya melihat aspek biaya dalam melakukan pengadaan barang/jasa tetapi juga dari kualitas dan tingkat pelayanan yang didapatkan.

Konsep kerjasama pemerintah dan badan usaha swasta (*public private partnership*) adalah contoh lain dalam upaya melibatkan sektor swasta dalam kegiatan yang sebelumnya dilakukan secara eksklusif oleh organisasi pemerintah. Dalam konsep ini, layanan masyarakat disubkontrakkan kepada badan usaha swasta dari tahap pembangunan hingga operasional dari layanan tertentu, misalnya jalan tol dan rumah sakit. Proses kerja sama ini dilakukan melalui mekanisme kontrak kerja jangka panjang berbasis kinerja.

Terlihat disini bagaimana dikotomi sektor swasta dan sektor publik semakin hilang dan pemerintah melakukan hal ini dalam rangka meningkatkan efisiensi di organisasi publik.

Lebih jauh lagi, terjadi *trend* di banyak negara melakukan privatisasi layanan publik terutama untuk layanan-layanan yang menguntungkan secara komersial. Inisiatif privatisasi terutama banyak dilakukan oleh negara-negara berkembang dan negara-negara yang sebelumnya sosialis dimana mereka mengubah perekonomian terpusat ke ekonomi pasar.

Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Kegiatan pengadaan di organisasi pemerintah harus patuh pada kebijakan pemerintah dalam pengadaan barang dan jasa. Meskipun kebijakan pengadaan berbeda dari satu negara dengan negara lain, namun pada dasarnya memiliki kebutuhan yang sama.

Untuk kegiatan pengadaan yang menggunakan dana bantuan hibah luar negeri, organisasi pemerintah yang melakukan pengadaan harus mempertanggungjawabkan kegiatannya kepada pemberi hibah dan juga masyarakat publik. Pemberi hibah akan memberikan acuan bagaimana kegiatan pengadaan bisa menggunakan dana yang sudah dialokasikan.

Kebijakan pengadaan publik secara umum ingin memastikan bahwa:

- semua penyedia yang potensial terinformasikan akan kebutuhan pengadaan pemerintah dan bagaimana kriteria evaluasi penawarannya
- semua keputusan dalam proses pengadaan dibuat sangat objektif berbasis kriteria yang ditetapkan. Apabila terdapat penyedia yang belum berhasil memenangkan tender maka diberikan penjelasan (*debrief*). Hal ini memungkinkan penyedia untuk mengetahui semua alasan mengapa mereka belum bisa menjadi pemenang sebuah tender.
- Terjadi kompetisi yang sehat dan tidak ada diskriminasi terhadap penyedia tertentu

Namun demikian pengadaan pemerintah juga terkadang digunakan untuk membantu pertumbuhan ekonomi, yang tidak fokus dalam membangun kompetisi di antara penyedia. Misalnya, ada paket-paket pengadaan tertentu yang memang disiapkan untuk UKM untuk menggerakkan ekonomi masyarakat.

Judul Modul: Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa
Buku Informasi
Versi: Oktober 2016

Halaman: 15 dari 91

Peraturan pengadaan pemerintah umumnya memaksa organisasi pembeli (*buyer*) untuk tertib pada tugas pokok dan fungsinya, misalnya untuk pengadaan nilai kecil tidak perlu *tender* terbuka atau tidak boleh ada negosiasi paska pemasukan penawaran tender. Banyak batasan dalam peraturan pengadaan pemerintah menyulitkan terjadinya kemitraan dengan penyedia, sebuah situasi yang sangat umum terjadi di dunia swasta.

Untuk menjalankan kepatuhan pada peraturan pengadaan pemerintah seringkali mengharuskan organisasi pembeli menjalankan proses administratif yang sangat banyak. Adanya prosedur baku pengadaan yang panjang dan cenderung tidak fleksibel menyebabkan proses pengadaan memerlukan waktu lama dan berbiaya tinggi. Kondisi ini bertolak belakang dengan prinsip efisiensi yang ingin ditegakkan sehingga konsep *value for money* terlihat seperti sebuah paradoks. Oleh sebab itu banyak negara melakukan reformasi pengadaan publik, yang berusaha mencari keseimbangan antara pencapaian kepatuhan dan kinerja pengadaan.

c) Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba dibentuk untuk maksud dan tujuan tertentu, antara lain:

- 1). Bantuan sosial & kemanusiaan,
- 2). Pendidikan,
- 3). Pengembangan ekonomi masyarakat kecil,
- 4). Pengembangan profesi, dan sebagainya.

Organisasi nirlaba dibentuk bukan untuk mencari laba/keuntungan. Tujuan utama organisasi nirlaba diperoleh melalui kekuatan nilai-nilai, ideologi dan keyakinan tertentu. Termasuk dalam kelompok organisasi nirlaba misalnya yayasan, lembaga pendidikan dan organisasi profesi. Koperasi adalah bentuk lain dari organisasi nirlaba, dimana koperasi

Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi Sub Golongan Pengadaan Barang/Jasa Kode Modul M.749020.001.02

dibentuk oleh sekelompok anggota dan memberikan layanan komersial yang difokuskan untuk para anggotanya.

Pendanaan di sebuah organisasi nirlaba didapat dari anggota maupun sponsor pendukungnya, termasuk di dalamnya hibah dari beberapa sumber termasuk pemerintah serta donasi dari individu maupun usaha swasta. Disamping itu organisasi nirlaba dapat juga mencari pendapatan dari jasa layanan yang diberikannya.

Di beberapa organisasi nirlaba tertentu, penyandang dana utama terkadang mempengaruhi keputusan-keputusan dalam organisasi. Misalnya, bantuan hibah hanya dapat diberikan apabila memenuhi persyaratan-persyaratan khusus. Sehingga kadang masalah di organisasi nirlaba terjadi akibat benturan kepentingan antara penyandang dana utama dan organisasi itu sendiri.

Umumnya, kegiatan pengadaan barang dan jasa di organisasi nirlaba memiliki kesamaan dengan fungsi pengadaan di perusahaan swasta. Biasanya, mereka akan mengatur sendiri kebijakan dan prosedur pengadaan dan tidak harus mengikut kebijakan pengadaan publik. Untuk pengadaan yang dibiayai oleh lembaga donor tertentu, umumnya proses dan keputusannya harus mengikuti aturan main yang ditetapkan oleh donor tersebut.

Berikut ini adalah ringkasan karakteristik fungsi pengadaan di beberapa jenis organisasi.

Halaman: 18 dari 91

	Perusahaan Swasta	Organisasi Pemerintah	Organisasi Nirlaba
Pengendalian	Individu dan Perusahaan	Pemerintah	Individu dan Organisasi
Pendanaan	Pemegang Saham & Laba Ditahan	Pajak, Hibah, Pinjaman, Biaya atas Jasa Layanan Pemerintah	Donasi, Bantuan, Iuran Anggota, Jasa Lainnya
Tujuan Utama	Optimalisasi Keuntungan	Layanan publik yang efisien dan efektif	Promosi ideologi, nilai- nilai, keyakinan, layanan
Tanggung Jawab	Kepada pemegang saham	Kepada masyarakat umum	Kepada anggota atau pemberi sponsor
Batasan	Regulasi dan aturan yang dibuat sendiri	Regulasi, kebijakan publik, kondisi politik	Regulasi dan aturan yang dibuat penyandang dana
Eunaci	Menerapakan strategi dan kemitraan dg penyedia	Penekanan pada prinsip2 pengadaan	Mengikuti arahan dari penyandang dana
Fungsi Pengadaan	Untuk UKM pengadaan terpusat dan banyak keterbatasan	Fokus pada kepatuhan prosedur yang panjang dan cenderung tdk efisien	Serupa dengan pengadaan swasta

Tabel-1: Perbedaan Karakteristik Beberapa Jenis Organisasi

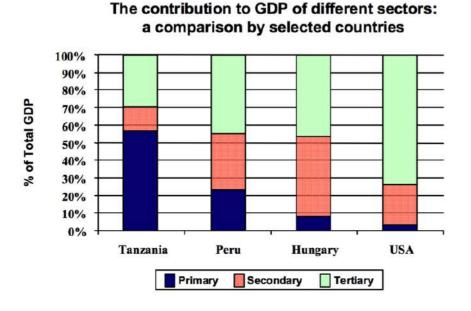
2.2 Berbagai Sektor Perekonomian dan Proses Pengadaannya

Pada sesi ini kita akan membahas bagaimana sektor perekonomian dimana sebuah perusahaan atau organisasi beroperasi mempengaruhi fungsi pengadaan barang dan jasanya. Terdapat tiga kelompok sektor perekonomian, yaitu sektor primer, sekunder dan tersier.

- Sektor **primer** yang mencakup kegiatan esktraksi bahan baku dari alam, seperti pertambangan, perikanan, perkebunan, pertanian dan pengeboran.
- Sektor sekunder yang terdiri dari kegiatan perekonomian yang mengkonversi bahan baku menjadi bahan jadi (misalnya manufaktur), pembangkit listrik dan pengolahan air minum.

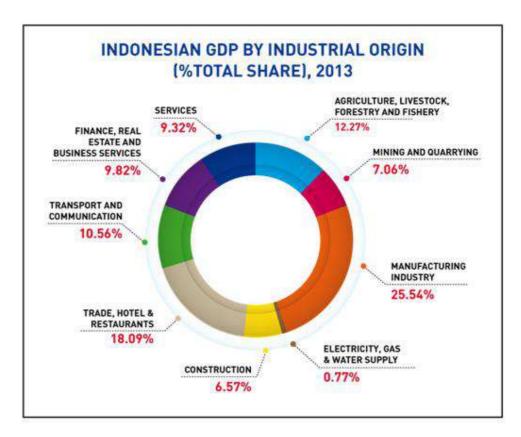
 Sektor tersier yang mencakup berbagai kegiatan jasa profesional seperti perbankan, jasa logistik, jasa konsultan, distribusi barang, pertokoan, dan sebagainya.

Komposisi kegiatan berbagai sektor perekonomian di suatu negara berbeda dengan negara lainnya, sesuai dengan tingkat perkembangan perekonomiannya. Gambar-1 berikut ini menggambarkan perbandingan sektor perekonomian di beberapa negara.



Gambar-1: Komposisi sektor perekonomian di beberapa negara (sumber: ITC-MLS)

Sektor primer cenderung merupakan andalan di negara-negara belum berkembang. Sejalan dengan perkembangan perekonomiannya pertumbuhan sektor industri dan manufaktur semakin besar. Sementara di negara maju, sektor jasa umumnya menjadi andalan utama perekonomiannya. Gambar-2 di bawah ini menggambarkan komposisi kegiatan perekonomian Indonesia. Pada tahun 2013, sektor primer berkontribusi sekitar 19%, sektor sekunder sekitar 27%, dan sektor jasa berkontribusi hampir 54% dalam mendukung perekonomian di Indonesia



Gambar-2: Komposisi sektor perekonomian Indonesia tahun 2013 (sumber: Biro Pusat Statistik)

Beberapa badan usaha beroperasi hanya di satu sektor ekonomi, sementara terdapat pula badan usaha yang beroperasi di lebih dari satu sektor ekonomi. Salah satunya adalah Pertamina, sebagai perusahaan minyak dan gas, mereka melakukan kegiatan pengeboran dan eksplorasi migas (sektor primer), lalu mengolah hasil bumi migas ini menjadi produk jadi seperti bahan bakar minyak dan pelumas (sektor sekunder) dan menjual produk melalu jaringan distribusi SPBU (sektor tersier).

a) Pengadaan di Sektor Primer

Umumnya, komoditas utama yang dibeli perusahaan sektor primer adalah alat untuk melakukan pengeboran, alat berat penambangan, traktor untuk pertanian, dan sebagainya. Jasa terkait dengan komoditas utama tersebut adalah jasa pemeliharaan, perbaikan dan operasional (MRO). Transportasi berbagai peralatan di sektor primer seringkali sangat kompleks karena harus memobilisasi peralatan

dengan ukuran fisik relatif besar menuju lokasi yang sangat terpencil di mana fasilitas transportasi masih sangat terbatas (misalnya memindahkan *oil rig* ke tengah hutan atau lepas pantai).

Dikarenakan karakteristik perangkat yang dibeli di sektor primer sangat khas, maka fungsi pengadaan barang dan jasa di sektor primer juga cenderung memiliki kebutuhan khusus, terutama badan usaha berskala besar yang berada di sektor primer. Sedangkan untuk badan usaha yang lebih kecil di sektor primer (misalnya untuk pembelian peralatan untuk memanen produk pertanian) biasanya sangat bergantung pada distributor, baik untuk untuk pasokan peralatan maupun pemeliharaan serta suku cadangnya.

Di samping pembelian perangkat besar yang masuk kategori belanja modal, badan usaha di sektor primer juga melakukan pengadaan komoditas untuk operasional (misalnya: pengadaan bibit, pupuk,dan pestisida di agroindustri) dan jasa lainnya seperti proses akuntansi (accounting), pemeliharaan alat, dan sebagainya.

b) Pengadaan di Sektor Sekunder

Fokus utama dalam kegiatan pengadaan di sektor manufaktur adalah pembelian peralatan, suku cadang dan bahan baku produksi. Namun demikian berbagai metoda produksi dalam industri mempengaruhi bagaimana fungsi dan kegiatan pengadaan barang dan jasa yang sesuai. Sebagai contoh ada industri manufaktur yang memerlukan pengadaan untuk proyek pembangunan pabrik (misalnya instalasi pembangkit listrik). Sementara ada pula usaha manufaktur dengan sistem produksi secara batch (misalnya industri petrokimia) dan usaha manufaktur dengan sistem continuous processing (misalnya pabrik sepeda).

Total belanja barang dan jasa di industri manufaktur cukup besar, berkisar di angka 50% hingga 70% dari total biaya produksi. Oleh sebab itu fungsi pengadaan termasuk aspek logistik dan manajemen material memiliki peran yang sangat vital di badan usaha yang bergerak di industri manufaktur dan sangat menentukan profitabilitas dari kinerja keuangannya. Tidak heran di kebanyakan perusahaan manufaktur besar, fungsi pengadaan dan rantai suplai biasanya sudah sangat mapan.

Fokus utama dari fungsi pengadaan di industri manufaktur adalah memastikan keberlangsungan pasokan bahan baku dan material pendukung produksi. Selain itu, fungsi pengadaan dalam industri ini juga berperan dalam pembelian barang-barang modal (misalnya: peralatan pabrik) dan juga jasa lainnya (misalnya: jasa logistik).

Di dunia konstruksi, belanja barang dan jasa sangat bervariasi dengan jumlah komoditas yang sangat besar untuk material dan bahan baku serta menjadi komponen terbesar dari total biaya keseluruhan. Untuk badan usaha yang bergerak di infrastruktur seperti pembangkit listrik dan pengolahan air bersih komposisi belanja modal sangat besar. Pengadaan di industri ini umumnya dikaitkan dengan konteks pelaksanaan proyek.

c) Pengadaan di sektor tersier

Untuk sektor tersier atau jasa kita membagi badan usaha menjadi dua kelompok, yaitu yang terkait dengan perdagangan dan non-perdagangan.

Jasa Perdagangan

Kegiatan perdagangan mencakup pembelian barang dari pemasok dan menjualnya kembali ke pelanggan. Termasuk dalam kategori jasa perdagangan adalah importir, pedagang besar, toko pedagang eceran, supermarket, dan jasa jual beli secara online.

Di sektor perdagangan, biaya pembelian barang yang kemudian akan dijual kembali sangat besar dan bisa mencapai 80% dari total biaya perusahaan. Sehingga efisiensi dari fungsi pengadaan akan sangat menentukan kesuksesan perusahaan yang bergerak di bidang ini.

Namun di beberapa usaha dagang bahkan tidak perlu melakukan pembelian barang oleh mereka sendiri. Mereka berperan sebagai perantara, yaitu menghubungkan pembeli dan penjual dan mendapatkan komisi dari transaksi jual beli yang terjadi.

Di badan usaha yang bergerak sebagai pengecer (retailer), bagian pengadaan harus dekat dengan pelanggan agar memahami pasar atas barang-barang kebutuhan apa saja yang diperlukan pelanggan. Mereka harus dapat bereaksi dengan cepat seandainya ada perubahan kebutuhan pelanggan, dan harus memastikan rantai suplai mereka responsif terhadap perubahan pasar tersebut. Di industri seperti ini fungsi pengadaan barang dan jasa harus berkolaborasi dengan bagian penjualan, pemasaran dan layanan pelanggan.

<u>Jasa Non-Perdagangan</u>

Badan usaha di sektor tersier yang tidak termasuk usaha perdagangan misalnya perbankan, perhotelan, layanan kesehatan, logistik, pariwisata, dan sebagainya. Di kelompok usaha ini fungsi pengadaan membeli barang dan jasa bukan untuk dijual kembali namun untuk digunakan mereka dalam memberikan layanan jasanya ke pelanggan.

Karena jenis usaha juga sangat beragam, maka sulit untuk memberikan karakteristik umum fungsi pengadaan di sektor jasa non-perdagangan ini. Misalnya belanja modal di industri transportasi dan layanan kesehatan sangat besar, namun tidak demikian untuk industri jasa konsultan. Namun pada umumnya mereka juga membeli barang kebutuhan konsumsi sehari-hari dalam jumlah yang besar.

d) Pengaruh Dinamika Pasar dan Perkembangan Teknologi

Perubahan pasar dan perkembangan teknologi di masing-masing sektor usaha sangat bervariasi. Sebagai contoh, di dalam industri manufaktur, perusahaan yang memproduksi sepatu akan mengalami perubahan pergerakan pasar dan perkembangan teknologi yang relatif lebih lambat dibanding dengan perusahaan yang memproduksi peralatan elektronik. Perusahaan di bidang layanan berteknologi tinggi seperti teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan konsultan *e-commerce* akan lebih sering berevolusi dibandingkan dengan perusahaan di bidang perbankan.

Perubahan pasar dan perkembangan teknologi di atas akan mempengaruhi juga bagamana fungsi dan peran pengadaan serta bagaimana skala prioritas dibuat. Sebagai contoh, pada saat terjadi pergerakan pasar menuju ke standarisasi produk akibat adanya pemain baru, hal ini menuntut fungsi pengadaan barang dan jasa untuk membuat program yang dapat menurunkan biaya bahan baku produksi. Untuk melakukan hal ini umumnya tidak diperlukan tenaga ahli pengadaaan khusus.

Berbeda halnya untuk perusahaan yang bergerak di industri dengan perubahan teknologi yang sangat cepat, fungsi pengadaan harus membangun kemitraan strategis dengan pemasok yang sangat inovatif dalam teknologi. Untuk menjalankan peran ini diperlukan tenaga profesional pengadaan yang memiliki keahlian khusus.

Tabel-2 berikut ini menggambarkan ringkasan fungsi pengadaan di berbagai sektor perekonomian.

Sektor Primer	Sektor Sekunder	Sektor Tersier
Membeli perangkat spesifik, jasa pemeliharaan dan bahan MRO	Membeli bahan baku produksi dan komponen perawatan pabrik	Peran pengadaan di usaha jasa perdagangan sangat penting
Di awal proyek membeli perangkat dan permesinan dengan skala besar	Pembangunan pabrik dan pengadaan untuk infrastruktur	Peran pengadaan di usaha jasa non-perdagangan bergantung jenis usahanya
Memerlukan ahli pengadaan yang spesialis	Fokus fungsi pengadaan untuk menjaga pasokan bahan baku	Harus melihat bagaimana fungsi pengadaan dalam rantai nilai organisasi
Pengadaan komoditas seperti pupuk, bahan bakar, dsb.		

Tabel-2: Fungsi Pengadaan di Berbagai Sektor Perekonomian

2.3 Budaya Organisasi

Pengaruh budaya organisasi di sebuah organisasi tidak dapat dianggap remeh. Budaya organisasi akan mewarnai visi, misi dan kebijakan dalam organisasi serta mempengaruhi bagaimana organisasi membangun strategi pencapaian visi dan tujuannya.

Membangun budaya organisasi bukanlah hal yang mudah. Budaya organisasi adalah sesuatu yang tidak berwujud dan terdiri dari nilai-nilai (misalnya: kegiatan usaha yang beretika), keyakinan (misalnya: setiap karyawan didorong untuk mengembangkan kompetensinya), dan normanorma perilaku (misalnya: pengaturan kewenangan pengambilan keputusan).

Beberapa aspek dari budaya organisasi bekerja di level bawah sadar, dimana akan mempengaruhi bagaimana kegiatan dilakukan dan bagaimana sebuah keputusan dibuat. Namun ada juga aspek dari budaya organisasi yang dinyatakan secara tertulis, seperti dalam pernyataan misi organisasi, tujuan organisasi dan kebijakan-kebijakan organisasi.

Budaya organisasi mempengaruhi pembentukan beberapa elemen dalam organisasi, seperti:

- Tujuan dan kebijakan
- Strategi organisasi
- Struktur organisasi
- Sistem pengendalian
- Jalur komunikasi internal dan eksternal
- Sistem imbal jasa
- Jam kerja
- Seragam kerja, dan
- Hubungan sosial antar karyawan.

Budaya organisasi yang konsisten sangat diperlukan agar tercipta efisien kerja di seluruh bagian organisasi yang saling kebergantungan. Jika ada bagian dari organisasi yang memiliki pola pikir yang tidak sejalan dengan bagian lainnya dapat menyebabkan konflik internal yang menciptakan situasi bekerja yang tidak efektif.

a) Faktor yang membentuk Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipengaruhi langsung oleh budaya sebuah bangsa. Beberapa faktor yang membedakan budaya bangsa satu dengan lainnya, di antaranya:

- Pentingnya hubungan personal
- Waktu yang diperlukan untuk membuat kesepakatan
- Arti pentingnya waktu
- Metoda komunikasi secara langsung atau tidak langsung
- Sikap dalam mengelola risiko
- Sikap dalam menyampaikan kritik atau pernyataan tidak setuju
- Pentingnya untuk bersikap konservatif atau inovatif

Halaman: 27 dari 91

Sikap yang cenderung berorientasi jangka pendek atau jangka panjang

Budaya bangsa kita akan mempengaruhi bagaimana kita berinteraksi dengan yang pihak lain. Nilai-nilai dalam sebuah masyarakat dimana sebuah organisasi berdomisili, akan mempengaruhi budaya organisasi tersebut.

- Besar kemungkinan kita menemui organisasi yang menghargai pengambilan keputusan secara kolektif di sebuah negara yang menghargai konsensus bersama.
- Perusahaan di sebuah memiliki budaya negara yang menghindari risiko cenderung lebih berhati-hati dalam bertindak, sangat menghargai peraturan, prosedur standar dan sistem pengendalian manajemen yang ketat.
- Budaya perusahaan akan cenderung merefleksikan opini publik di sebuah negara atas etos kerja, kesetaraan dan etika.

Nilai-nilai dalam masyarakat, sikap dan opini publik dapat berubah dari waktu ke waktu. Budaya organisasi harus merefleksikan perubahan-perubahan yang terjadi dalam masyarakat.

Pendiri Organisasi dan Individu yang Berpengaruh

Banyak organisasi didirikan oleh satu orang yang melihat organisasi tersebut sebagai refleksi dari dirinya. Pendiri tersebut akan mempekerjakan orang yang sepaham saat organisasi tumbuh, begitu pula nilai-nilai dan keyakinan pendiri tersebut akan terinternalisasikan. Pengaruh dan keyakinan dari pendiri bisa jadi akan terus berlangsung meskipun pendiri organisasi sudah tidak lagi di sana.

Penunjukan seorang pimpinan baru di organisasi hampir pasti akan mempengaruhi budaya organisasi tersebut. Pimpinan baru tersebut pasti sangat diwarnai oleh pengalaman bekerja di organisasi sebelumnya. Bisa jadi nilai-nilai dan keyakinan pimpinan baru ini

berbeda dengan apa yang ada di organisasi yang baru dipimpinnya. Umumnya pimpinan baru ini akan membuat organisasi sejalan dengan nilai-nilai yang diyakininya.

Perjalanan Sejarah Organisasi

Perjalanan dan pengalaman sebuah organisasi akan mempengaruhi pembentukan norma-norma dalam organisasi tersebut, misalnya bagaimana cara organisasi menghadapi situasi tertentu. Pengalaman berhasil sebuah organisasi cenderung akan digunakan di masa depan. Sebaliknya pengalaman gagal cenderung tidak akan dimanfaatkan lagi ke waktu mendatang.

Usia and Ukuran Organisasi

Budaya organisasi cenderung akan berevolusi dengan bertambahnya usia dan berkembangnya organisasi. Pada awal didirikan, budaya sebuah organisasi digambarkan oleh bagaimana pendiri organisasi membuat keputusan. Pada saat itu tidak banyak peraturan dan kebijakan organisasi yang diimplementasikan. Namun sejalan dengan pertumbuhan organisasi, cara kerja dan pengambilan keputusan di organisasi berkembang dan berbasis pada kebijakan dan prosedur standar yang disepakati.

Jenis Pekerjaan Organisasi

Budaya organisasi di beberapa organisasi yang memiliki jenis pekerjaan berbeda, cenderung akan berbeda juga. Sebagai contoh, organisasi dengan ciri pekerjaan berulang dan rutin cocok dengan budaya yang mengandalkan aturan tertulis dan prosedur standar. Sementara organisasi dengan jenis pekerjaan yang bervariasi atau memerlukan kemampuan inovasi lebih cocok memiliki budaya yang tidak formal.

Judul Modul: Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa
Buku Informasi Versi: Oktober 2016

Halaman: 28 dari 91

Distribusi Kekuasaan dalam Organisasi

Kekuasaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk dapat mempengaruhi budaya, kebijakan, tujuan dan strategi sebuah organisasi. Terdapat beberapa sumber kekuasaan:

- Kekuasaan karena jabatan: jabatan seseorang dalam hirarki organisasi memberikan kekuasaan 'formal'.
- Kekuasaan oleh pengaruh individu: penghormatan pada individu atau sekelompok orang karena kualitas kepemimpinannya atau reputasi di masa lalu.
- Kekuasaan karena pengendalian sumber daya tertentu: kekuasaan yang dimiliki seseorang karena keahliannya, peralatan atau dana yang dimilikinya.

Kekuasaan yang berasal dari jabatan formal dapat menjadi tidak efektif jika tidak didukung oleh jenis kekuasaan yang lain. Misalnya, seorang manager tidak akan mendapat banyak perhatian jika tidak cukup dihormati atau menguasai sumber daya tertentu.

Fungsi tertentu dalam sebuah organisasi dapat dianggap memiliki kekuasaan yang lebih besar dibanding fungsi-fungsi lain. Divisi engineering dalam sebuah organisasi yang memiliki budaya engineering yang kuat (misalnya karena didirikan oleh seorang *engineer*) cenderung memiliki pengaruh yang lebih besar. Hal ini dapat terefleksikan, misalnya dalam susunan direksi perusahaan tersebut.

b) Jenis Budaya Organisasi

Secara garis besar budaya organisasi dapat dikelompokkan menjadi 4 jenis:

- Budaya "kekuasaan" (power culture)
- Budaya "peran" (*role culture*)

- Budaya "tugas" (task culture)
- Budaya "mandiri" (independency culture)

Dari keempat budaya organisasi di atas tidak ada yang dianggap menjadi budaya yang terbaik. Masing-masing budaya organisasi tersebut cocok untuk kondisi tertentu organisasi.

Organisasi dapat memiliki kombinasi budaya organisasi. Kondisi ini bisa dipahami jika budaya-budaya tersebut dapat terimplementasi secara mandiri antara satu dan lainnya. Sebagai contoh, fungsi penelitian dan pengembangan di sebuah organisasi yang memerlukan kreatifitas dan fleksibilitas memiliki budaya yang berbeda dengan fungsi akunting yang cenderung tertib pada peraturan.

Untuk alasan ini, banyak organisasi besar menempatkan fungsi litbang di gedung yang berbeda, bahkan di lokasi yang berbeda, untuk maksud mempertahankan budaya khusus yang diperlukan. Cara ini akan memperkecil risiko divisi litbang tidak dapat berfungsi dengan baik, terutama saat organisasi secara umum sudah terbiasa dengan sesuatu yang serba teratur. Namun demikian memisahkan sebuah fungsi organisasi yang terlalu jauh dari fungsi lainnya dapat menurunkan efektifitas kolaborasi antar fungsi.

Budaya "Kekuasaan"

Jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan adanya seorang pimpinan yang sangat berkuasa untuk menentukan arah dan visi organisasi serta membuat keputusan strategis organisasi. Pimpinan ini adalah orang yang memberikan penghargaan dan menetapkan hukuman bagi karyawannya. Penghargaan yang dimaksud bisa mencakup imbalan dan fasilitas kerja yang lebih baik atau kewenangan yang lebih besar. Sedang hukuman yang dimaksud bisa mencakup

pemotongan gaji, pengurangan fasilitas kerja dan kewenangan, bahkan sampai ke pemecatan.

Banyak organisasi dibentuk dan dikendalikan oleh satu atau beberapa orang pendiri yang memiliki budaya kekuasaan. Sejalan dengan pertumbuhan organisasi, sang pemimpin umumnya memilih orang yang memiliki pendekatan dan gaya kepemimpinan yang serupa untuk posisi-posisi penting di organisasi. Orang ini dapat dipercaya untuk menjalankan peran seperti halnya pendiri organisasi tersebut.

Budaya kekuasaan memiliki nuansa politis yang didukung oleh sedikit aturan dan prosedur. Pengambilan keputusan dibuat dengan kekuatan pengaruh pimpinan. Sehingga kesuksesan organisasi sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dan beberapa orang kunci di organisasi tersebut. Akibatnya organisasi sangat rentan dengan keterbatasan kemampuan dan pengalaman pimpinan. Selain itu keputusan strategis organisasi sulit dibuat saat pimpinan tidak ada atau saat pimpinan meninggalkan organisasi tersebut.

Budaya kekuasaan bersifat sangat individual. Orang kunci di organisasi membuat keputusan strategis tanpa adanya proses persetujuan dari komite atau adanya musyawarah. Kondisi ini yang kemudian didukung oleh terbatasnya aturan dan regulasi internal organisasi, membuat budaya kekuasaan sangat cepat dalam merespon perubahan kondisi pasar.

Meskipun seringkali dikaitkan dengan organisasi skala kecil, budaya kekuasaan juga dapat berada di organisasi besar dengan adanya individu yang kuat dan berpengaruh di manajemen. Kondisi ini umumnya terkait dengan adanya perebutan kekuasaan untuk posisi penting di organisasi, yang bisa berakibat kinerja organisasi menjadi kurang baik.

Halaman: 32 dari 91

Budaya kekuasaan cocok untuk kondisi-kondisi organisasi sebagai berikut:

- Organisasi baru terbentuk dan memerlukan pengambilan keputusan yang cepat
- Organisasi yang berada di negara dengan budaya kekuasaan, dimana pimpinan tertinggi memiliki kekuasaan lebih besar dibanding orang yang dipimpin. Budaya kekuasaan kurang cocok di negara yang demokratis.
- Organisasi yang dalam kondisi krisis, dimana diperlukan kepemimpinan yang kuat dan pengambilan keputusan yang sangat cepat untuk menyelamatkan organisasi.

Budaya Peran

Organisasi dengan budaya peran sangat bergantung pada tata kelola dan prosedur yang lengkap dalam menjalankan organisasi dan membuat keputusan.

Dengan budaya ini pekerjaan dan tugas dalam organisasi dibagi menjadi beberapa peran, dimana masing-masing memiliki deskripsi tugas yang jelas. Orang yang menduduki peran tersebut akan menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan dan prosedur yang ada, termasuk bagaimana berinteraksi dengan staf yang menduduki peran lainnya di organisasi.

Peran dalam organisasi akan membentuk segmen yang memerlukan spesialisasi. Hal ini akan tergambarkan dalam struktur organisasi dengan fungsi yang spesifik, seperti satuan kerja keuangan, pemasaran, SDM, dan sebagainya. Budaya peran seringkali merupakan evolusi dari budaya kekuasaan di organisasi, sejalan dengan berkembangnya organisasi. Mulai diperlukan adanya spesialisasi fungsi dengan mekanisme kontrol yang kuat pada saat kompleksitas organisasi semakin bertambah.

Organisasi besar di sektor pemerintahan, seringkali memiliki budaya peran yang kuat. Dalam hal ini, regulasi dan prosedur kerja menjadi mekanisme kontrol yang diperlukan untuk sebuah organisasi yang memiliki staf dalam jumlah banyak. Dengan semakin banyak regulasi dan *standard operating procedure* (SOP) dalam sebuah organisasi maka kreatifitas dalam organisasi semakin dibatasi.

Dominasi kekuasaan dalam budaya peran berada pada individu yang menduduki posisi tinggi di hirarki organisasi. Perjalanan karir dalam hirarki organisasi yang memiliki budaya peran cenderung lambat tapi pasti. Kondisi ini cocok untuk seseorang yang mementingkan kepastian dan keamanan. Namun bagi individu yang ambisius dan ingin berkembang karirnya dengan cepat, organisasi dengan budaya peran akan membuatnya frustasi.

Organisasi dengan budaya peran cenderung sangat kaku, sehingga sulit untuk berubah. Bahkan mereka cenderung sulit untuk menerima ide perubahan. Regulasi dan prosedur organisasi sudah mengakar cukup lama dan sudah membudaya sehingga memerlukan waktu lama untuk mengubahnya. Sehingga budaya peran menjadi tidak cocok untuk lingkungan kerja yang berevolusi secara cepat.

Implementasi prosedur baru di organisasi dengan budaya peran memerlukan kajian mendalam dan negosiasi yang alot dengan banyak pihak. Jika satu atau beberapa orang tidak setuju dengan usulan perubahan, maka usulan itu berpotensi gagal diterima atau perlu mencari sebuah kompromi.

Budaya peran sangat cocok untuk organisasi dengan kondisi berikut:

 Berada di kondisi yang stabil, misalnya untuk administrasi publik. Budaya peran tidak cocok untuk kondisi yang dinamis dan berubah dengan cepat.

- Untuk jenis pekerjaan yang rutin dan lebih pasti. Bagian tertentu dari sebuah organisasi memiliki karakteristik seperti ini, misalnya akunting dan administrasi umum organisasi.
- Untuk kondisi yang memerlukan kualitas hasil kerja. Disiplin eksekusi dari sebuah prosedur diperlukan untuk memastikan tingkat kualitas hasil kerja.

Budaya Tugas

Jenis budaya organisasi ini cocok untuk organisasi yang banyak mengelola tugas tertentu atau proyek dengan lingkup, ukuran kegiatan dan durasi waktu yang bervariasi. Melalui budaya tugas ini kita ingin mencari orang yang tepat dengan sumber daya yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan penugasan tertentu.

Budaya tugas bersifat sangat fleksibel dan mudah beradaptasi. Tim yang terdiri dari orang yang memiliki keahlian dan pengalaman tertentu dapat dibentuk dan dibubarkan sesuai kebutuhan. Tim proyek sebaiknya memiliki kewenangan untuk pengambilan keputusan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tanpa hambatan. Dalam budaya tugas, efisiensi organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan tim untuk bekerja sama dan saling mendukung, bukan oleh kekuatan individu atau seseorang yang memaksakan sebuah keputusan kepada anggota lainnya.

Kekuasaan yang berbasis keahlian sangat diperlukan dalam organisasi dengan budaya tugas. Orang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman khusus serta orang yang mengendalikan alokasi SDM ke dalam proyek akan memilik posisi tawar tinggi dalam organisasi dengan budaya tugas. Seorang manajer proyek harus pandai untuk mendapatkan dukungan dari orang-orang tersebut agar dapat mengkontribusikan keahliannya pada proyek.

Budaya tugas lebih cocok digunakan dalam pekerjaan yang tidak rutin dan pada saat berada di lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Termasuk pula kondisi sebagai berikut:

- Saat inovasi sangat diperlukan, misalnya di proyek penelitian
- Dalam organisasi yang mengelola berbagai tipe dan ukuran proyek, misalnya bidang usaha jasa konsultasi
- Untuk fungsi organisasi tertentu yang memerlukan kecepatan merespon kebutuhan yang beragam. Misalnya bagian pemasaran di sebuah usaha besar saat mempersiapkan proposal *tender*.

Budaya Mandiri

Dengan budaya mandiri, seseorang memiliki kebebasan dalam bertindak karena tidak terlalu dibatasi oleh aturan organisasi. Organisasi dengan budaya mandiri tidak memerlukan tata kelola dan prosedur kerja yang terlalu banyak. Yang diperlukan hanya kesepakatan bersama untuk menyelesaikan tugas yang disepakati. Individu dalam organisasi dengan budaya mandiri umumnya memiliki keahlian tertentu, sehingga posisi tawar mereka sangat kuat dan cenderung sulit untuk dikelola.

Sebagai contoh organisasi yang memiliki budaya mandiri adalah perusahaan konsultan manajemen kecil, lembaga bantuan hukum, atau konsultan arsitek. Mereka para ahli bekerja secara mandiri dan ikatan mereka dalam perusahaan tidak terlalu kuat.

c) Dampak Budaya Organisasi

Budaya organisasi memberikan dampak pada beberapa aspek kegiatan organisasi sebagai berikut.

Inisiatif dan Strategi Baru

Budaya organisasi menjadi sesuatu yang wajib dipertimbangkan saat pimpinan organisasi mengembangkan visi, strategi, dan prosedur

Judul Modul: Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa Versi: Oktober 2016 **Buku Informasi**

kerja **baru**. Segala sesuatu yang menjadi atribut baru di organisasi harus dievaluasi untuk memastikan bahwa budaya organisasi memudahkan hal baru tersebut terimplementasi. Jika tidak maka ide baru tersebut akan gagal.

Sebagai contoh, di tahun 1980 an hingga awal 1990 banyak perusahaan gagal mengimplementasikan konsep *Total Quality Management* (TQM). Hal ini bermula dari pengamatan yang dilakukan pada banyak perusahaan di Jepang yang telah mendapatkan manfaat dari program TQM. Konsep TQM membangkitkan semangat kerjasama tim dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan internal.

Penyebab utama keberhasilan implementasi TQM di Jepang adalah karena mereka memiliki budaya kelompok, baik secara nasional maupun di dalam perusahaan Jepang. Budaya ini mendukung terjadinya kerjasama tim dan semangat berkolaborasi yang diperlukan untuk kesuksesan TQM. Sementara kebanyakan perusahaan di Eropa maupun Amerika menganut budaya organisasi yang individualistis yang berlawanan dengan konsep TQM yang menjunjung kerjasama tim dan melayani pelanggan internal. Akibatnya banyak implementasi TQM di negara-negara Barat tidak membuahkan hasil.

Budaya organisasi juga mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap strategi tertentu di fungsi pengadaan barang dan jasa. Strategi ini mencakup penggunaan teknologi dalam fungsi pengadaan (*eProcurement*), pengenalan cara baru pembelian (melalui kontrak payung) dan kolaborasi dalam negosiasi dengan penyedia.

Terdapat kegiatan dalam pengembangan kemitraan dengan penyedia yang sering mengabaikan aspek kesesuaian budaya organisasi. Banyak contoh kegagalan program aliansi kemitraan strategis antara perusahaan dan penyedia akibat tidak bekerjanya dua budaya organisasi yang berbeda dalam satu atap.

Budaya Organisasi dan Perubahan

Perlu dipahami bahwa mengubah budaya sebuah organisasi bukanlah hal yang mudah dilakukan. Sebuah budaya yang sudah mengakar di sebuah organisasi akan sulit untuk merespon perubahan dari luar, meskipun bukan tidak mungkin dilakukan. Sehingga sebuah organisasi atau perusahaan akan mengalami masalah manakala perubahan bisnis dan pasar bergerak lebih cepat dibandingkan kemampuan internal organisasi untuk merespon perubahan itu.

Organisasi yang Beroperasi di Banyak Negara

Pada saat sebuah organisasi beroperasi di beberapa negara perlu diperhatikan bagaimana budaya organisasi diterapkan. Beberapa negara memiliki cara-cara berbisnis yang berbeda, sehingga harus dipertimbangkan pada saat harus membangun kemitraan dengan mereka agar memberikan hasil yang baik.

Rekrutmen

Dari pembahasan sebelumnya kita sudah melihat bahwa sebuah budaya organisasi cocok untuk karakter individu tertentu, oleh sebab itu faktor ini harus dipertimbangkan saat kita melakukan proses rekrutmen.

Jika terjadi keselarasan antara individu dengan budaya organisasi, kemungkinan besar akan tercapai tingkat kepuasan karyawan. Tingkat kepuasan karyawan akan mempengaruhi tingkat produktifitas kerja dan juga loyalitas karyawan bekerja di organisasi tersebut. Jika kita menemukan karyawan yang kurang produktif maka kita dapat melakukan pendampingan dan pelatihan agar lebih produktif. Berbeda dengan karyawan yang tidak memiliki budaya yang selaras dengan

Judul Modul: Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa
Buku Informasi Versi: Oktober 2016

Halaman: 37 dari 91

perusahaan. Pelatihan kompetensi untuk meningkatkan produktivitas, mungkin tidak akan banyak membantu. Mereka membutuhkan treament yang berbeda, selain tentunya perusahaan perlu memperbaiki proses rekrutmen yang dilakukan.

d) Mengubah Budaya Organisasi

Dalam pembahasan sebelumnya sudah kita identifikasikan beberapa faktor yang membentuk budaya sebuah organisasi, seperti:

- Budaya bangsa
- Pendiri / individu yang dominan
- Sejarah
- Usia organisasi
- Ukuran organisasi
- Jenis pekerjaan yang dilakukan
- Kekuasaan dan politik

Sebagian besar dari faktor disebutkan di atas sulit untuk kita kendalikan, misalnya budaya bangsa dan sejarah organisasi. Namun demikian ada beberapa faktor yang dapat kita kendalikan sehingga dapat dipengaruhi untuk membangun perubahan budaya organisasi ke depan.

Sebagai contoh, penunjukan pimpinan tertinggi perusahaan dari luar bahkan dari industri yang berbeda dapat memberikan penyegaran melalui ide dan cara kerja yang baru. Pimpinan baru tersebut dapat memperkenalkan perubahan dengan membuat visi baru, memodifikasi strategi, dan mengganti karyawan-karyawan kunci di perusahaan yang masih berpola pikir lama. Selain itu, beberapa aspek dari *budaya organisasi yang ingin kita ubah dapat dilakukan melalui serangkaian inisiatif yang terpola*. Contoh:

• Jika sebuah organisasi ingin menekankan aspek kerjasama tim dan inovasi dalam budaya organisasinya makamereka dapat

Halaman: 39 dari 91

membuat program penghargaan kepada tim. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pengumuman tentang inovasi terbaik kepada seluruh karyawan.

- Sebuah budaya perusahaan yang menghargai kontribusi setiap karyawan dapat menerapkan sistem bonus dan insentif kinerja individu.
- Adanya reorganisasi dan pembentukan divisi baru adalah pertanda adanya perubahan nilai-nilai di organisasi.
- Pimpinan tertinggi atau individu yang berpengaruh di organisasi dapat menjadi motor penggerak perubahan dengan menunjukan contoh perilaku baru yang diinginkan, sehingga menjadi panutan bagi karyawan lainnya. Misalnya jika organisasi ingin mengurangi penggunaan kertas dalam komunikasi tertulis, sang pimpinan tinggi bisa menjawab semua surat hanya via media elektronik.

Dengan cara sama, beberapa elemen dari budaya organisasi yang ingin kita hilangkan dapat dilakukan dengan meniadakan lagi penghargaan karyawan atas elemen yang dimaksud, memberi contoh perilaku dan bahkan memberikan teguran dan hukuman jika hal tersebut dilakukan karyawan. Tetapi, kita harus menyadari bahwa dalam suatu organisasi terdapat budaya lama yang sulit diubah dalam waktu singkat. Hal ini mendorong kita untuk tetap menghormati dan tidak memaksa suatu hal yang baru yang dapat berakibat kontra produktif.

Tabel-3 berikut mengilustrasikan karakteristik dari beberapa budaya organisasi.

	Budaya Kekuasaan	Budaya Peran	Budaya Tugas	Budaya Mandiri
Sumber kekuasaan	Pengaruh	Posisi dalam hirarki	Keahlian & kapasitas mengorganisasi	Keahlian
Pengendalian dan pengambilan keputusan	Perintah pimpinan	Peran dan prosedur	Manajer proyek dan anggota tim	Individu
Cocok diterapkan pada	Perusahaan kecil, atau organisasi yang dituntut berubah dg cepat	kegiatan operasional rutin dan tdk banyak berubah, atau yang mementingkan kualitas	Proyek dan Gugus Tugas / Pokja	Kemitraan para profesional
Kelemahan	Rawan jika pimpinan yang kompeten tidak lagi ada di organisasi, atau jika ada konflik	Kurang menghargai kreatifitas, dan perlu energi besar untuk berubah	Potensi gagal jika tidak terbangun kerjasama tim	Sulit dikendalikan
Cocok untuk seseorang yang	Ambisius dan mencari kekuasaan	Mengutamakan keamanan dan kepastian karir	Senang berkolaborasi dalam tim	Pandai memotivasi diri

Tabel-3: Karakteristik Budaya Organisasi

2.4 Visi, Misi dan Kebijakan Organisasi

Kita sering mendengar istilah seperti visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, dan sebagainya dari beberapa literatur. Untuk memastikan kita memiliki cara pandang yang sama berikut ini adalah penjelasan singkat mengenai hal tersebut.

 Visi. Visi sebuah organisasi berorientasi jangka panjang, menentukan bagaimana arah perkembangan organisasi di masa datang. Contoh: keinginan untuk menjadi pemain utama di bidang tertentu, atau keinginan untuk berkontribusi untuk penyelesaian sebuah masalah besar.

Judul Modul: Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa
Buku Informasi Versi: Oktober 2016

Halaman: 40 dari 91

- Misi. Misi menggambarkan peran sebuah organisasi. Pernyataan misi sebuah organisasi, yang dikembangkan dari visi organisasi, bisa terdiri dari sebuah kalimat yang menjawab pertanyaan apa tujuan keberadaan organisasi ini. Jika visi organisasi sifatnya umum dan luas maka misi organisasi lebih nyata dan merefleksikan kegiatan organisasi sehari-hari.
- Tujuan. Tujuan organisasi harus selaras dengan misi organisasi dan bersifat lebih spesifik dan kuantitatif. Jika misi organisasi mendefinisikan produk dan layanan yang diberikan, tujuan organisasi memiliki target yang spesifik untuk dicapai dalam kurun waktu tertentu. Contoh tujuan sebuah perusahaan: meningkatkan penjualan produk otomotif kelas premium sebesar 10% dalam kurun waktu 2 tahun ke depan.
- Strategi. Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktifitas untuk kurun waktu tertentu. Strategi sebuah badan usaha akan memilih produk apa dan target pasar mana yang akan menjadi prioritas untuk dikembangkan untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan.
- Kebijakan. Kebijakan adalah rangkaian konsep dan prinsip yang menjadi pedoman dan dasar perencanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak. Kebijakan sebuah organisasi harus sejalan dengan strategi dan dibuat untuk memudahkan pencapaian tujuan.

Organisasi yang baik selalu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan dan kebijakannya kepada seluruh karyawannya. Hal ini perlu dilakukan agar menjadi panduan bagi seluruh organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan arah dan cara yang sama. Jika dokumen-dokumen tersebut tidak tersosialisasikan maka dapat menimbulkan kegamangan pada karyawan atas apa yang harus dicapai dalam pekerjaannya. Akibatnya produktifitas karyawan menjadi rendah dan bisa menyebabkan kegiatan karyawan yang tidak selaras dengan arah strategis organisasi.

Untuk organisasi berskala besar, pernyataan misi, tujuan dan kebijakan juga bisa ditetapkan di setiap fungsi utama di organisasi. Pernyataan misi, tujuan dan kebijakan sebuah fungsi harus diturunkan dari misi, tujuan dan kebijakan organisasi secara keseluruhan, Untuk itu, suatu fungsi organisasi harus menggambarkan pernyataan yang lebih rinci dan relevan dalam membuat skala prioritas, serta mengelola pekerjaannya sehari-hari.

a) Misi

Sebuah pernyataan misi terdiri dari satu atau beberapa pernyataan yang menggambarkan maksud keberadaan sebuah organisasi. Pernyataan misi menjawab pertanyaan

- "kita bergerak di bidang apa?"
- "mengapa kira berada di sini?"
- "apa aspirasi kita?"

Dalam sebuah pernyataan misi dapat terlihat ciri khas organisasi (misalnya: menghargai karyawan sebagai aset), cakupan produk dan layanan serta target pasar, sikap terhadap pelanggan (misalnya: melebihi kepuasan pelanggan), dan sebagainya. Misi organisasi, bersama dengan tujuan dan kebijakan pendukungnya, akan menggambarkan harapan dari para pemangku kepentingan utama organisasi tersebut.

Kita mungkin menganggap bahwa misi dari badan usaha swasta hanya untuk mencetak laba. Namun badan usaha swasta juga harus memiliki kepedulian terhadap kondisi sosial masyarakat dimana badan usaha itu berdomisili, agar kegiatan usahanya mendapatkan dukungan dari masyarakat sekitar. Oleh sebab itu misi sebuah organisasi harus dapat menyeimbangkan harapan semua pemangku kepentingan.

Pernyataan misi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dianut. Sebuah organisasi dengan budaya kekuasaan akan memiliki misi yang singkat dan fokus, seperti: "menjadi pemimpin pasar di sektor elektronik rumah tangga", atau "menjadi badan usaha dengan tingkat keuntungan tertinggi". Sementara pernyataan misi organisasi dengan budaya peran akan menegaskan bagaimana seharusnya atau sebaiknya mereka agar menjadi bagian masyarakat yang baik. Setiap perusahaan memiliki pernyataan misi yang berbeda untuk maksud yang berbeda. Berikut ini beberapa contoh:

Maksud yang ingin dicapai	Contoh pernyataan MISI
Menekankan aspek mutu	"Kami menetapkan standar mutu"
Fokus pada pelanggan	"Kami memberikan kepuasan pelanggan"
Peduli lingkungan	"Kami menggunakan bahan-bahan yang ramah lingkungan"
Nilai-nilai	"Kami menjual makanan yang halal dan baik untuk kesehatan

Tabel-4: Contoh Pernyataan Misi

Pernyataan misi organisasi pemerintah umumnya berfokus pada kualitas layanan yang diberikan dan memastikan tercapai efisiensi dan efektifitas investasi publik. Pernyataan misi sektor publik juga dapat memasukkan beberapa aspek yang biasa digunakan sektor swasta, seperti kolaborasi, ramah lingkungan, dan sebagainya.

Pernyataan misi organisasi nirlaba sudah pasti diturunkan dari nilainilai dan keyakinan organisasi tersebut serta harus disetujui oleh penyandang dana utama organisasi tersebut.

Pernyataan misi menggambarkan kerangka kerja untuk dapat digunakan dalam penetapan tujuan, strategi dan kebijakan pendukung. Pernyataan misi harus layak dicapai dan memotivasi seluruh karyawan organisasi.

Judul Modul: Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa
Buku Informasi Versi: Oktober 2016

Halaman: 43 dari 91

b) Tujuan

Tujuan dapat dinyatakan secara kualitatif atau kuantitatif. Tujuan kuantitatif akan memudahkan pengukuran kemajuan pencapaiannya. Namun demikian tidak semua tujuan mudah dikuantifikasi, sehingga pada indikator tertentu tujuan juga bisa dinyatakan secara kualitatif.

Tujuan untuk Badan Usaha Swasta

Sebuah badan usaha swasta dapat membuat tujuan organisasi terkait dengan kinerja keuangan, penguasaan pasar, efisiensi, produktifitas, inovasi, dan sebagainya. Berikut ini beberapa contohnya:

Jenis Tujuan	Contoh
Keuangan	"Meningkatkan laba dua kali lipat dalam 3 tahun"
Pangsa pasar	"Menguasai 30% pasar <i>notebook</i> di kota Bandung"
Kualitas layanan	"Tersedianya pusat layanan pelanggan di seluruh kota besar di Pulau Jawa di tahun 2017"
Produktifitas	"Meningkatkan produktifitas kerja sebesar 5% di tahun 2017"

Tabel-5: Contoh Tujuan Organisasi

Ciri dari tujuan sebuah organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi tersebut. Organisasi dengan budaya kekuasaan akan menetapkan tujuan organisasi yang lebih ambisius terutama dari aspek keuntungan dan perluasan pasar. Sementara, organisasi swasta dengan budaya peran yang lebih besar akan menetapkan tujuan organisasi yang lebih seimbang antara pencapaian kinerja keuangan dan kepedulian pada lingkungan, masyarakat, dan etika bisnis.

Tujuan organisasi harus sejalan dan selaras serta mendukung pencapaian misi organisasi. Kadang terdapat beberapa tujuan yang bertolak belakang satu dan lainnya. Sebagai contoh peningkatan pangsa pasar bisa jadi bertolak belakang dengan peningkatan keuntungan, Untuk dapat mewujudkan hal tersebut maka, perusahaan harus dapat meningkatkan pangsa pasar dengan melakukan promosi bahkan menurunkan harga yang menyebabkan terjadi penurunan keuntungan perusahaan. Akan lebih tepat kalau dibuat tujuan peningkatan pangsa pasar dalam jangka pendek dan peningkatan keuntungan dalam jangka panjang.

Tujuan untuk Organisasi Pemerintah

Umumnya tujuan organisasi publik adalah untuk mencapai value for money, yaitu tingkat efektifitas dan efisiensi belanja pemerintah dalam rangka peningkatan layanan publik. Sebagai contoh: menurunkan rata-rata biaya pemeliharaan jalan raya per km, atau meningkatkan layanan kesehatan masyarakat ke seluruh kabupaten kota di sebuah provinsi.

Opini publik adalah salah satu indikator penting dalam organisasi pemerintah, sehingga bisa dimasukkan ke dalam pernyataan tujuan organisasi pemerintah terutama di area kepedulian sosial dan standar etika. Dalam konteks ini kadang digunakan pengukuran tujuan yang kualitatif karena sulitnya membuat kuantifikasi dari indikator tujuan tersebut.

c) Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi adalah rangkaian konsep dan prinsip yang menjadi pedoman dan dasar perencanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak. Kebijakan organisasi mencerminkan budaya dan nilai-nilai yang dianut untuk dapat diimplementasikan dalam kegiatan sehari hari.

Kebijakan organisasi dibuat untuk mendukung pencapaian misi dan tujuan. Sebuah organisasi bisa memiliki beberapa kebijakan seperti: kebijakan keuangan, pengadaan, etika dan lingkungan hidup. Kebijakan organisasi dapat didukung oleh beberapa prosedur standar dan instruksi kerja yang lebih rinci. Dokumendokumen ini akan memberikan panduan kepada para karyawan untuk bekerja dan merespon kondisi tertentu.

Untuk meningkatkan efektifitas dari sebuah kebijakan, organisasi perlu melakukan sosialisasi dan pelatihan kepada seluruh karyawan. Hal ini dilakukan untuk memastikan kepatuhan dari setiap insan dalam organisasi tersebut. Untuk mendorong kepatuhan ini dapat saja dibuat penghargaan bagi yang melaksanakan dan sanksi bagi yang tidak melaksanakan.

Beberapa contoh kebijakan organisasi yang umum dibuat, di antaranya:

- Kebijakan Kesehatan dan Keselamatan Kerja
 - Fasilitas kesehatan dan keselamatan kerja karyawan
 - o Fasilitas kerja yang sehat dan memadai
 - o Kebijakan tentang cuti, kondisi sakit dan melahirkan
 - o Fasilitas rawat inap dan rawat jalan
- Kebijakan Ramah Lingkungan
 - Konservasi energi
 - Menghindari perusakan ozon
 - Pengelolaan sampah dan kemasan barang
 - Penggunaan bahan layak daur ulang
 - Mengurangi bahan bakar fosil
 - Minimalkan persediaan (stock)
- Kebijakan Etika
 - Menghindari benturan kepentingan
 - Menghindari praktik korupsi
 - o Gratifikasi, jamuan dan hadiah

- Kerahasian dan informasi
- Transparansi

Pembahasan lebih lanjut tentang kebijakan organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi akan dibahas di modul UK-2.

2.5 Strategi Organisasi

Dalam pembahasan sebelumnya, kita sudah menjelaskan penetapan misi dan tujuan organisasi, di sesi ini kita akan membahas strategi organisasi untuk mencari cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Kegiatan pembuatan strategi organisasi mencakup:

- Menetapkan produk dan jasa yang akan ditawarkan
- Menetapkan target pasar dan target pangsa pasar
- Menetapkan kemasan produk dan jasa yang sesuai
- Membuat program pemasaran dan penjualan untuk target pasar yang ditetapkan
- Menetapkan cara penyiapan produk dan jasa dengan biaya yang paling efisien dan meningkatkan keuntungan.

Pengaruh Kondisi Nasional pada Strategi Organisasi

Strategi sebuah perusahaan tidak bisa dipisahkan dengan kondisi ekonomi, sosial, politik dan hukum dimana perusahaan itu berdomisili atau beroperasi. Beberapa kondisi sangat kondusif untuk pengembangan strategi korporasi yang dinamis. Namun ada pula kondisi yang akan menyulitkan, seperti kondisi infrastruktur yang kurang baik, tenaga kerja terampil yang terbatas, regulasi yang kurang kondusif, birokrasi, larangan impor, korupsi, dan sebagainya. Kondisi-kondisi ini membatasi opsi-opsi dalam strategi korporasi.

Namun demikian, dalam beberapa dekade terakhir banyak terjadi reformasi dan perubahan-perubahan seperti perdagangan bebas, tata kelola pemerintah yang lebih baik, deregulasi fiskal, yang secara perlahan menyelesaikan kendala-kendala di atas. Sejalan dengan perkembangan

Judul Modul: Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa
Buku Informasi Versi: Oktober 2016

Halaman: 47 dari 91

positif ini, korporasi besar maupun kecil dituntut untuk mengembangkan kebijakan internal yang memberikan kontribusi positif secara nasional, seperti: kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja, kebijakan etika bisnis, kebijakan ramah lingkungan, dan sebagainya.

Strategi Organisasi akan berbeda di Sektor yang berbeda

Strategi perusahaan yang bergerak di berbagai sektor akan berbeda satu dengan yang lain. Perusahaan yang berada di industri yang cepat berubah seperti teknologi dan telekomunikasi harus membuat strategi yang dinamis serta fokus pada inovasi dan menjalin kemitraan dengan vendor yang menguasai teknologi. Perusahaan skala UKM di industri yang sama membuat strategi pemasaran di ceruk pasar yang terbatas dan fokus pada spesialisasi yang dikuasainya.

Di sektor industri yang relatif stabil dan mapan (seperti: pengolahan plastik untuk kebutuhan rumah tangga), dimana produk sudah terstandarisasi dan perkembangan teknologi yang belum berkembang dengan cepat, maka perusahaan fokus pada strategi penurunan biaya sehingga dapat unggul dalam persaingan melalui keunggulan biaya produksi.

Metoda Pengembangan Strategi Organisasi

Beberapa organisasi membangun strategi secara top-down, dimana pimpinan menetapkan strategi lalu menginstruksikan seluruh jajaran staf dan manajemennya untuk mengimplementasikannya. Metoda ini umum dilakukan di organisasi dengan budaya kekuasaan. Pendekatan *top-down* tersebut relatif cepat dibangun namun menutup peluang masukan dan kontribusi dari karyawan di bawahnya dalam proses penetapan strategi. Beberapa organisasi yang lain mengadopsi cara pembangunan strategi secara bottom-up untuk menangkap semua ide dan aspirasi dari tim yang lebih besar.

Fungsi pengadaan barang dan jasa di korporasi dapat berkontribusi dalam pengembangan strategi sebuah perusahaan dan memberikan analisis lingkungan bisnis dalam interaksinya dengan *vendor* yang diperlukan. Masukan ini juga diperlukan untuk memahami adanya perubahan kondisi pasokan dalam rantai suplai, serta peluang dan ancaman terhadap kegiatan organisasi. Informasi dapat memberikan kemampuan perusahaan untuk membuat langkah-langkah strategis dan investasi yang paling tepat dalam penetapan strategi perusahaan.

Strategi dan Tingkatannya

Strategi dapat pada level keseluruhan organisasi (Enterprise/Corporate) maupun pada level bagian dari organisasi (fungsi/departemen).

Dibawah ini diperlihatkan beberapa strategi untuk mencapi tujuan organisasi dan konsekuensi terhadap fungsi pengadaan pada :

- a. pemilihan produk/layanan
- b. pemilihan target pasar.
- c. Kondisi standar produk/jasa yang ditawarkan
- d. Bagaimana masuk dan memperluas pasar.
- e. Melakukan penghematan biaya

Strategi untuk mencapai tujuan organisasi di atas memberi implikasi langsung kepada fungsi pengadaan. Berikut ini dijelaskan kontribusi dan peran fungsi pengadaan pada berbagai pilihan strategi organisasi tersebut di atas.

a. Pemilihan produk/layanan.

Dalam menentukan jenis produk/layanan yang akan dipasarkan diperlukan analisa pasar, tingkat persaingan antar kompetitor, kemampuan organisasi untuk menemukan teknologi paling tepat dan harga yang tepat. Untuk mendukung strategi ini fungsi pengadaan harus mampu menjawab pertanyaan berikut :

- Bahan dan teknologi baru apa yang ada di pasar yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan produktivitas lebih tinggi?
- Bisakah penyedia mendukung ini baik dari sisi pemenuhan kualitas maupun kuantitas ?
- Apakah organisasi memperoleh posisi yang lebih baik dari pesaing dimata penyedia dalam memperoleh kebutuhan bahan dan teknologi untuk menghasilkan produk/layanan? Jika tidak, apa saja kebijakan yang harus diambil?
- Apakah kita perlu mengundang penyedia untuk ikut proses rancang bangun sehingga produk/layanan kita memiliki keunggulan lebih dari kompetitor, jika ya apa yang harus dilakukan?
- Komponen/bagian apa saja yang "sangat penting" yang diperlukan untuk meningkatkan produksi atau nilai tambah produk/layanan yang ditawarkan, apakah dapat dikerjakan sendiri atau harus melalui penyedia?
- Untuk produk, jika diperlukan komponen atau suku cadang apakah memerlukan rancangan khusus atau cukup produk standar yang tersedia umum dipasar?

Mencari sumberdaya (komponen,bahan baku, dan SDM) yang tepat untuk produk/layanan yang akan dipasarkan oleh suatu organisasi adalah hal yang sangat penting. Strategi mendapatkan sumber daya dan cara membangun relasi yang tepat dengan penyedia yang akan menjamin kualitas, tingkat layanan, ketepatan waktu dan harga yang kompetitif akan menjadi faktor keberhasilan, dalam pencapaian tujuan fungsi dan organisasi.

b. Pemilihan Target Pasar.

Langkah yang perlu diperhatikan ketika menjual produk yang sama untuk target pasar yang berbeda adalah menyediakan kemasan, cara pengiriman, dan usaha menjaga kualitas (quality assurance) yang berbeda. Organisasi harus mempersiapkan segala konsekuensi untuk memasuki pasar dan fungsi pengadaan harus dapat mengantisipasi hal sebagai berikut:

- Mampukah kita memenuhi semua sumberdaya yang mendukung pemenuhan kebutuhan pasar tersebut, terutama agar produk/layanan yang dihasilkan berbeda dengan produk/layanan kompetitor yang ada ?
- Permasalahan yang mungkin timbul dengan penyedia yang akan mempengaruhi pelayanan dan fasilitas di pasar, contoh: kualitas, ketepatan transportasi, dan waktu inspeksi (pemeriksaan).

c. Menetapkan Standar Produk/Layanan.

Salah satu dimensi penerapan strategi organisasi adalah bagaimana kita yakin menawarkan produk/layanan sesuai dengan target pasar yang dibidik secara profesional. Hal ini mencakup: tingkat kualitas, kepastian jumlah yang dapat dipenuhi, waktu pengiriman, tingkat pelayanan, dan harga yang ditawarkan kepada pihak pengguna/konsumen.

Strategi ini mempengaruhi kegiatan fungsi pengadaan, dimana harus memastikan hal berikut:

- Apa saja barang/komponen yang diperlukan untuk bahan baku, bilamana diperlukan dan berapa nilainya?
- Resiko dan implikasi apa yang harus dihadapi organisasijika penyedia tidak memenuhi target pasokannya?
- Bentuk kerjasama/kontrak yang dapat dilakukan dengan penyedia untuk menjamin keberlangsungan pasokan.

- Bagaimana organisasi bekerjasama dengan para penyedia untuk membangun inovasi yang berkelanjutan, kualitas dan penghematan biaya terhadap produk/layanan yang dihasilkan organisasi.
- Adanya sistem yang memonitor terjaminnya penyediaan barang dengan kualitas lebih baik, waktu dan biaya yang tepat dari penyedia.

Dengan adanya kepastian kondisi rantai pengadaan dari produk yang dihasilkan, organisasi akan lebih yakin dapat menawarkan produk/layanan dengan kondisi lebih baik dari kompetitor.

d. Bagaimana Masuk dan Memperluas Pasar.

Pilihan untuk memasarkan produk/layanan dapat dilakukan dengan mengerjakan sendiri atau melakukan kerjasama dengan pihak lain seperti distributor, agen, *dealer* atau *partner* lainnya.

Keputusan organisasi melakukan pemasaran dengan menggunakan kemampuan sendiri akan sangat bergantung pada kesiapan dan pemenuhan kapasitas organisasi untuk melakukan hal tersebut. Jika pilihan pemasaran dilakukan melalui kerjasama dengan pihak lain perlu dipastikan kejelasan hak dan kewajiban pihak lain tersebut. Dalam konteks ini fungsi pengadaan perlu melakukan:

- Memberikan indikasi kesiapan penyedia dalam mendukung usaha pemasaran (dari sisi kecepatan waktu, kualitas, tingkat layanan dan harga).
- Jika pada saat ini organisasi belum siap, fungsi pengadaan akan memberi saran agar hal tersebut dapat dipersiapkan (apakah memerlukan tambahan orang dan sumber daya lain yang dibutuhkan).

Halaman: 53 dari 91

• Memberikan rekomendasi ke manajemen pilihan mana yang akan diambil apakah akan melakukan sendiri atau dengan menggunakan mitra.

e. Melakukan Penghematan Biaya

Hal terakhir yang dilakukan dalam strategi organisasi adalah bagaimana organisasi dapat mengurangi biaya atau membuat biaya seefisien mungkin.

Dalam hal ini fungsi pengadaan dituntut untuk melakukan:

- Menetapkan fungsi mana yang akan memenuhi kebutuhan mereka sendiri (swakelola) atau melalui penyedia.
- Adanya aturan, tujuan, kebijakan dan strategi pengadaan.
- Kejelasan hubungan antara fungsi pengadaan dengan fungsifungsi lain.
- Struktur dan posisi fungsi pengadaan dalam organisasi.

Strategi di atas menjadi dasar untuk kegiatan fungsi pengadaan dan seluruh organisasi untuk mencapai operasional organisasi yang efisien.

BAB III MENELAAH LINGKUNGAN PENGADAAN BARANG/JASA

3.1 Pihak Pengadaan

Fungsi pengadaan di sebuah organisasi akan melibatkan beberapa pihak di internal organisasi, dan juga pihak eksternal organisasi seperti penyedia yang akan terlibat langsung dalam proses pengadaan. Di samping itu, terdapat pihak-pihak yang tidak terlibat langsung dalam proses pengadaan namun memiliki kepentingan atau pengaruh terhadap proses pengadaan barang/jasa.

Untuk dapat mengidentifikasi para pihak dalam pengadaan, kita harus memulai dengan mengidentifikasi rantai proses pengadaan secara lengkap dari hulu hingga hilir, termasuk proses internal dan eksternal organisasi. Setelah itu kita petakan para pihak yang terlibat dalam seluruh rantai proses pengadaan tersebut.

Tabel berikut ini menggambarkan contoh para pihak dalam kegiatan pengadaan

Pihak yang Terlibat Langsung dalam proses Pengadaan	Pihak yang Tidak Terlibat Langsung dalam proses Pengadaan
 Pengguna barang/jasa: membuat spek/KAK dan terima barang/jasa Keuangan: menetapkan anggaran dan melakukan pembayaran Staf Pengadaan: melakukan proses pemilihan penyedia Hukum: pembuatan kontrak dan bantuan hukum Pejabat Berwenang: membuat keputusan pengadaan dan kontrak Manajemen Aset: menerima barang 	 Pengembangan organisasi: pembentukan dan restrukturisasi organisasi pengadaan SDM: rekrutmen, pengembangan kompetensi, promosi, rotasi dan imbal jasa staf pengadaan Auditor Internal: perbaikan dan audit risiko pengadaan Penelitian & Pengembangan: standarisasi barang/jasa Sistem Informasi: infrastruktur TIK Humas: sosialisasi dan komunikasi publik terkait pengadaan

Eksternal

 Penyedia: menyampaikan informasi, penawaran dan mengirimkan barang / menyelesaikan pekerjaan serta penagihan

Eksternal

- Pembuat Regulasi Pengadaan
- Pembuat Regulasi Terkait
- Aparat Penegak Hukum
- Auditor Eksternal
- Asosiasi Pengadaan
- Asosiasi Penyedia

Tabel-6: Contoh Para Pihak dalam Proses Pengadaan

Para pihak terkait fungsi pengadaan dapat berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lain. Begitu pula untuk perusahaan swasta, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan kantor pemerintah akan memiliki penamaan sendiri untuk peran-peran di atas.

Untuk organisasi pemerintah, para pihak yang terlibat langsung dalam proses pengadaan dapat dilihat dalam peraturan pengadaan pemerintah (Perpres 54/2010). Begitu pula untuk badan usaha swasta atau nirlaba, para pihak yang terlibat langsung dalam proses pengadaan dapat dilihat dalam peraturan pengadaan yang mengikatnya. Dalam peraturan pengadaan umumnya sudah didefinisikan apa peran dan tanggung jawab dari masing-masing pihak.

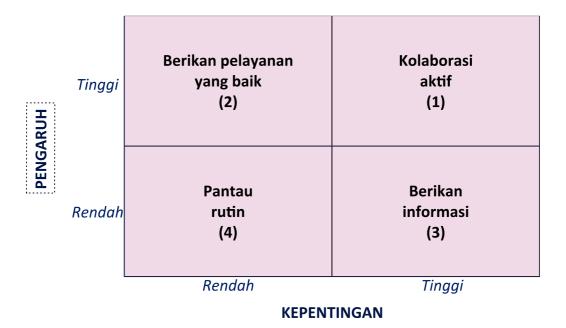
Adapun pihak eksternal yang tidak terlibat langsung dalam proses di lingkungan Kementerian adalah Presiden, Kemenpan, Kementerian Keuangan, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Aparat Penegak Hukum (APH) dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR).

Untuk organisasi pemerintah daerah, pihak eksternal yang tidak terlibat langsung dalam proses pengadaan antara lain adalah Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Keuangan, BPK, APH, DPRD. Untuk organisasi pemerintah yang memiliki kegiatan di area industri tertentu dapat memiliki pihak-pihak lain terkait dengan kegiatan pengadaan. Sebagai contoh misalnya Kementrian Pekerjaan Umum akan banyak berinteraksi dengan pihak Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi

(LPJK), Kementrian Pendidikan akan berinteraksi dengan semua lembaga pendidikan dan sekolah, Satuan Kerja Khusus (SKK Migas) akan banyak berinteraksi dengan semua Kontraktor Kontrak Kerjasama (K3S).

Mengelola Para Pihak yang Berkepentingan

Setelah kita mengindentifikasi semua pihak berkepentingan dengan kegiatan pengadaan barang/jasa, kita perlu membuat strategi bagaimana membangun interaksi dengan semua pihak secara efektif. Untuk itu kita perlu melakukan pemetaan para pihak, salah satunya dengan menggunakan matriks sebagai berikut.



Gambar-3: Matriks Pemetaan Para Pemangku Kepentingan

Dalam analisis para pihak dalam pengadaan kita menggunakan matriks dengan dua sumbu, sumbu-X menggambarkan Kepentingan (*interest*) dan sumbu-Y menggambarkan Pengaruh. Kepentingan para pihak yang tinggi dapat dilihat dari partisipasi aktif mereka dalam kegiatan pengadaan. Kepentingan akan tinggi apabila mereka terlibat dalam kegiatan pengadaan. Sedangkan, kepentingan akan rendah apabila

mereka lebih pasif dalam kegiatan pengadaan. Dari sumbu Y, kita dapat melihat pengaruh (*influence*) pihak tertentu tinggi apabila mereka memiliki kapasitas untuk mempengaruhi keputusan pengadaan. Sebaliknya, pengaruh akan rendah apabila pihak tersebut kurang dalam mempengaruhi keputusan pengadaan.

Dari analisis matriks ini kita mendapatkan empat kwadran para pihak, yaitu:

- Kwadran-1, untuk para pihak yang memiliki pengaruh tinggi dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan pengadaan. Kita harus membangun kolaborasi yang aktif (actively engage) dengan semua pihak yang berada di kwadran-1.
- Kwadran-2, untuk para pihak yang memiliki pengaruh tinggi namun kurang partisipasi dan kepentingan dalam kegiatan pengadaan. Strategi kita dengan para pihak di kwadran-2 ini adalah tetap memberikan layanan yang baik atas kebutuhan mereka (*keep satisfy*).
- Kwadran-3, untuk para pihak yang sangat berkepentingan dan aktif dalam kegiatan pengadaan namun mereka tidak memiliki pengaruh tinggi dalam keputusan pengadaan. Sehingga strategi kita di kwadran-3 ini adalah tetap menyampaikan informasi pengadaan kepada mereka (keep inform).
- Kwadran-4, untuk para pihak yang relatif pasif dalam kegiatan pengadaan dan rendah pengaruhnya dalam keputusan pengadaan. Strategi kita di kwadran-4 ini adalah melakukan pemantauan rutin (*keep monitor*). Jika dalam pemantauan ada pihak yang berpindah dari kwadran-4 ke kwadran-2 atau ke kwadran-3 atau bahkan ke kwadran-1 maka kita harus mengubah pola interaksi dengan mereka.

3.2 Peraturan Pengadaan

Kegiatan pengadaan barang/jasa adalah salah satu kegiatan di organisasi yang banyak dibatasi dengan peraturan-peraturan dan regulasi, seperti:

- Peraturan terkait kegiatan pengadaan
- Peraturan terkait keuangan / perbendaharaan
- Peraturan terkait jasa konstruksi
- Peraturan terkait barang modal / aset
- Peraturan terkait persaingan usaha
- Peraturan terkait tindak pidana korupsi
- Peraturan terkait lingkungan hidup
- Peraturan terkait etika bisnis dan benturan kepentingan, dsb.

Peraturan dan regulasi terkait dengan pengadaan di satu organisasi bisa jadi berbeda dengan peraturan di organisasi yang lain. Oleh sebab itu sangat penting untuk setiap organisasi memiliki buku petunjuk pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di organisasi tersebut. Buku petunjuk pelaksanaan pengadaan ini harus memasukkan daftar peraturan dan regulasi internal maupun eksternal organisasi yang mempengaruhi tata kelola pengadaan di organisasi tersebut.

Identifikasi Peraturan Pengadaan

Identifikasi peraturan dan regulasi terkait dengan kegiatan pengadaan di sebuah organisasi dapat dilakukan setelah kita dapat mengidentifikasikan para pihak dalam fungsi pengadaan, sebagaimana dibahas di unit sebelumnya. Kita dapat mengidentifikasi daftar regulasi yang harus kita patuhi melalui media publik yang ada seperti website resmi, publikasi melalui berita negara dan jurnal resmi pemerintah.

Khusus untuk pengadaan pemerintah, kita bisa menggunakan informasi kebijakan pengadaan yang dipublikasi di website resmi Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Untuk

Judul Modul: Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa
Buku Informasi Versi: Oktober 2016

Halaman: 58 dari 91

pengadaan di lingkungan BUMN bisa mengikuti peraturan menteri (Permen) BUMN terkait pengadaan barang/jasa. Untuk pengadaan di lingkungan K3S bisa mengikuti peraturan SKK Migas (PTK-007). Sedangkan untuk perusahaan swasta atau organisasi nirlaba mereka sebaiknya membuat buku petunjuk pengadaan sendiri, yang mendokumentasikan semua peraturan terkait kegiatan pengadaan barang/jasa.

Pemutakhiran Daftar Peraturan dan Regulasi

Peraturan dan regulasi tidak statis dan cenderung berubah dari waktu ke waktu mengikuti perkembangan kondisi ekonomi, politik dan sosial budaya masyarakat. Pihak DPR setiap tahun menelurkan berpuluh-puluh regulasi baru yang bisa saja beberapa di antaranya mempengaruhi kegiatan pengadaan barang/jasa di organisasi kita. Oleh sebab itu perlu adanya kegiatan rutin untuk melakukan pemutakhiran buku petunjuk pelaksanaan pengadaan dan menambahkan atau mengurangi daftar peraturan yang harus dipertimbangkan.

Pada setiap terjadinya pembaharuan peraturan atau regulasi maka diperlukan proses analisis dampaknya bagi tata kelola pengadaan dalam organisasi. Setelah itu, organisasi perlu menentukan langkah-langkah perubahaan dan cara mensosialisasikan perubahan kepada seluruh pemangku kepentingan pengadaan.

Piramida Tata Urutan Perundang-Undangan Indonesia

Berdasarkan ketentuan dasar yaitu "lex superiori derogate lex inferiori" yang maknanya hukum yang unggul mengabaikan atau mengesampingkan hukum yang lebih rendah, gambar berikut ini mengilustrasikan piramida perundang-undangan di Indonesia, sesuai dengan UU no.12 tahun 2011.



Gambar-4: Hirarki Perundang-Undangan Indonesia

Peraturan Perundang-undangan adalah peraturan tertulis yang di dalamnya memuat norma hukum yang mengikat secara umum. Peraturan ini dibentuk atau ditetapkan oleh lembaga negara atau pejabat yang berwenang melalui prosedur yang ditetapkan dalam Peraturan Perundang-undangan.

Undang-Undang (UU) adalah Peraturan Perundang-undangan yang dibentuk oleh Dewan Perwakilan Rakyat dengan Persetujuan bersama Presiden. Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perppu) adalah Peraturan Perundang-undangan yang ditetapkan oleh Presiden dalam hal ihwal kegentingan yang memaksa, dengan ketentuan :

- Perppu diajukan ke DPR dalam persidangan berikutnya;
- DPR dapat menerima/menolak Perppu tanpa melakukan perubahan;
- Bila disetujui oleh DPR, Perrpu ditetapkan menjadi Undang-Undang;
- Bila ditolak oleh DPR, Perppu harus dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Peraturan Pemerintah (PP) adalah Peraturan Perundang-undangan yang ditetapkan oleh Presiden untuk menjalankan Undang-Undang sebagaimana mestinya. Adapun Peraturan Presiden (Perpres) adalah

Peraturan Perundang-undangan yang ditetapkan oleh Presiden. Peraturan ini digunakan untuk menjalankan perintah Peraturan Perundang-undangan yang lebih tinggi atau dalam menyelenggarakan kekuasaan pemerintahan.

Peraturan Daerah (Perda) Provinsi adalah Peraturan Perundangundangan yang dibentuk oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi dengan persetujuan Gubernur. Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten/Kota adalah Peraturan Perundang-undangan yang dibentuk oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota dengan persetujuan Bupati/Walikota.

Dalam Peraturan Daerah ada tiga tingkat yakni Tingkat I (provinsi), Tingkat II (kabupaten/kota) dan Tingkat III (desa). Dengan demikian peraturan daerah yang dikeluarkan oleh desa tidak boleh bertentangan dengan Peraturan Presiden, begitu pula dengan peraturan pemerintah tidak boleh bertentangan dengan undang-undang. Maksudnya ketentuan yang tingkatnya lebih rendah tidak boleh bertentangan dengan ketentuan yang lebih tinggi sesuai dengan urutan di atas.

3.3 Dampak dan Nilai Pengadaan Terhadap Organisasi

Dampak fungsi pengadaan terhadap organisasi bisa berbeda dari satu organisasi ke organisasi lain. Untuk dapat menganalisis dampak pengadaan terhadap sebuah organisasi kita dapat menggunakan beberapa pendekatan sebagai berikut:

- Apakah fungsi pengadaan berada di fungsi utama atau fungsi pendukung dalam rantai nilai organisasi?
- Porsi nilai belanja barang/jasa dibandingkan dengan anggaran sebuah organisasi
- Strategi operasional sebuah organisasi

Fungsi Pengadaan dalam Rantai Nilai

Rantai nilai (*value chain*) dari sebuah organisasi dapat menggambarkan fungsi utama dan fungsi pendukung. Kedua hal tersebut akan dijelaskan lebih rinci dalam modul Unit Kompetensi-03 (Merumuskan Organisasi Pengadaan). Fungsi utama terbentuk dari serangkaian proses utama yang merupakan inti kegiatan dari sebuah organisasi, dan membentuk sebuah rantai proses utama. Sebagai contoh:

- untuk perusahaan manufaktur, fungsi utama terdiri dari proses pencarian bahan baku, proses produksi dan proses pemasaran
- untuk instansi pemerintah daerah, fungsi utama terdiri dari proses perencanaan dan penganggaran, proses pengadaan dan eksekusi program, serta proses *monitoring* dan evaluasi
- untuk perusahaan perdagangan, fungsi utama terdiri dari proses pemasaran, proses pengadaan/pembelian dan proses penjualan
- untuk perusahaan perbankan, fungsi utama terdiri dari proses pencarian dana, proses pengelolaan nasabah dan proses penyaluran dana.

Gambar berikut ini mengilustrasikan rangkaian proses dalam fungsi utama di berbagai organisasi.



Gambar-4: Contoh rangkaian proses dalam Fungsi Utama

Fungsi pendukung terdiri dari beberapa proses yang mendukung seluruh fungsi utama di organisasi. Berikut ini beberapa contoh fungsi pendukung di beberapa jenis organisasi:

- untuk perusahaan manufaktur, fungsi pendukung di antaranya adalah proses pengadaan, proses keuangan, proses pengelolaan SDM, dan sebagainya.
- Untuk instansi pemerintah daerah, fungsi pendukung di antaranya adalah proses keuangan, proses pengelolaan SDM, proses pengelolaan TIK
- Untuk perusahaan perdagangan, fungsi pendukung di antaranya adalah proses keuangan, pengelolaan SDM, pengelolaan logistik
- Untuk perusahaan perbankan, fungsi pendukung di antaranya adalah proses pengelolaan SDM, pengelolaan TIK, dan proses pengadaan.

Gambar-5 berikut ini memberi contoh rantai nilai di organisasi pemerintah yang terdiri dari fungsi utama (biru) dan fungsi pendukung (merah). Pada gambar di bawah ini memperlihatkan bahwa jika fungsi pengadaan berada di fungsi utama maka menggambarkan peran strategis yang besar terhadap organisasi. Jika peran fungsi pengadaan hanya berada di fungsi pendukung maka peran strategisnya lebih kecil dalam organisasi.

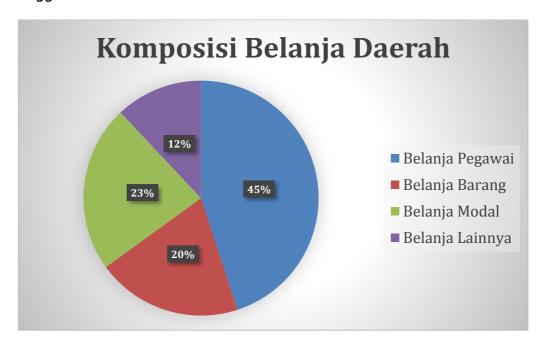


Gambar-5: Contoh Fungsi Utama dan Pendukung di Organisasi Pemerintahan

Dalam hal fungsi pengadaan berada di rangkaian fungsi utama di rantai nilai organisasi, maka dampak kinerja pengadaan terhadap kinerja organisasi sangat besar. Dalam rantai organisasi, bila fungsi pengadaan berada dalam kelompok fungsi pendukung maka dampak kinerja pengadaan tidak besar bila dibandingkan fungsi pengadaan yang berada di fungsi utama. Bila fungsi pengadaan berada dalam kelompok pendukung maka akan memberikan pengaruh yang bergantung pada porsi prosentasi nilai belanja barang/jasa dan juga strategi organisasi secara umum.

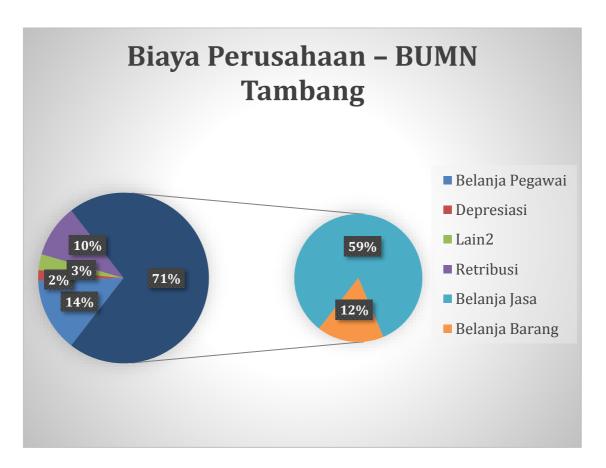
Porsi Nilai Pengadaan

Anggaran biaya operasional sebuah organisasi secara umum terdiri dari biaya personalia dan biaya belanja barang/jasa. Biaya barang dan jasa juga bisa dipilah menjadi biaya operasional dan biaya modal. Biaya operasional adalah biaya barang dan jasa yang dimasukkan dalam anggaran tahun berjalan. Sedangkan biaya modal adalah biaya barang dan jasa yang didistribusikan pembiayaan ke dalam beberapa tahun anggaran.



Gambar-6: Contoh Komposisi Belanja Pemerintah di Salah Satu Propinsi

Sebagai contoh, sebuah organisasi dengan fungsi pengadaan yang berada di fungsi pendukung namun porsi nilai belanja barang/jasa lebih dari 60% maka dampak kinerja fungsi pengadaan akan cukup besar terhadap kinerja organisasi keseluruhan. Lain halnya dengan organisasi yang membuat strategi operasional dengan mengalihdayakan fungsi dalam organisasi pada pihak ketiga maka peran dan dampak fungsi pengadaan akan semakin besar. Gambar berikut ini mengilustrasikan komponen biaya tahunan di salah satu BUMN Pertambangan.



Gambar-7: Contoh Komposisi Biaya di sebuah BUMN Pertambangan

Halaman: 66 dari 91

BAB IV MERUMUSKAN LINGKUNGAN PENGADAAN BARANG/JASA

Berikut ini adalah contoh perumusan lingkungan pengadaan barang/jasa Unit Layanan Pengadaan (ULP) di sebuah Kabupaten.

Intro

4.1 Tatacara Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/jasa

Berikut ini adalah 8 langkah merumuskan lingkungan pengadaan barang/jasa.

4.1.1.	Me	enetapkan Jenis Organisasi		
		Pemerintahan; jelaskan :		
		Swasta; jelaskan:		
		Nirlaba; jelaskan:		
4.1.2.	Me	enetapkan Sektor Perekonomian		
		Primer; jelaskan:		
		Sekunder; jelaskan:		
		Tersider; jelaskan:		
4.1.3.	Me	engidentifikasi Budaya Organisasi		
		Sejarah organisasi; jelaskan:		
		Bidang pekerjaan; jelaskan:		
		Usia organisasi: tahun		
		Ukuran organisasi: Besar / Sedang / Kecil *		
		Wilayah Operasi; jelaskan:		
		Distribusi kekuasaan: karena jabatan / pengaruh /		
		penguasaan sumber daya *		
		Budaya saat ini: Kekuasaan / Peran / Tugas / Mandiri *	:	
		Apakah ada inisiatif/strategi baru? Jelaskan:		
		Apakah sedang ada program reformasi? Jelaskan:		
		Apakah ada pimpinan baru ? Jelaskan:		

Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi Kode N Sub Golongan Pengadaan Barang/Jasa M.749020			
		I	
4.1.4. M	engidentifikasi Visi dan Misi Org	anisasi	
	Sebutkan VISI :		
	Sebutkan MISI:		
4.1.5. M	4.1.5. Mengidentifikasi Tujuan dan Strategi Organisasi serta		
Penga	adaan		
	Sebutkan TUJUAN Organisasi:		
	Jelaskan STRATEGI Organisas	i:	
	Sebutkan TUJUAN Pengadaan	:	
	Jelaskan STRATEGI Pengadaa	n:	
4.1.6. Memahami Para Pihak dalam Pengadaan			
☐ Petakan para pihak terkait pengadaan			
	Pihak yang terlibat LANGSUNG dalam proses pengadaan	Pihak yang terlibat TIDAK LANGSUNG dalam proses pengadaan	
	Internal	Internal	

Pihak yang terlibat LANGSUNG dalam proses pengadaan	Pihak yang terlibat TIDAK LANGSUNG dalam proses pengadaan
Internal	Internal
Eksternal	Eksternal

□ Strategi berinteraksi dengan Para Pihak, petakan para pihak di atas ke empai kuadran berikut:

Keep satisfy:	Actively Engage:
Keep monitor.	Keep inform:

Sub Golongan Pengadaan Barang/Jasa	M.749020.001.02
4.1.7. Mengidentifikasi Peraturan Terkait Peng	gadaan
Peraturan Pengadaan:	
☐ Peraturan Keuangan:	
☐ Peraturan Hukum Perdata:	
☐ Peraturan Barang Modal:	
☐ Peraturan Lingkungan Hidup & Kese	elamatan Kerja:
☐ Peraturan Persaingan Usaha:	
☐ Peraturan Tindak Pidana Korupsi: _	
□ Lainnya:	

Kode Modul

4.1.8. Menganalisis Dampak dan Nilai Pengadaan

Pengadaan adalah fungsi: UTAMA / PEND	UKUNG *
---------------------------------------------------------	---------

□ Porsi nilai pengadaan dibanding anggaran biaya tahunan:

____%

4.2 Hasil Telaah Organisasi ULP Kabupaten

Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi

a. Jenis Organisasi: Pemerintah Daerah

Sebagai perpanjangan dari pemerintah pusat (Negara Kesatuan Republik Indonesia), pemerintah daerah memberikan layanan kepada publik untuk aspek-aspek berikut:

- Layanan kependudukan
- Layanan perijinan
- Layanan pajak dan retribusi daerah
- Layanan pengadaan
- Layanan ujian nasional
- Layanan informasi hukum

Tata Kelola pemerintah daerah mengikuti peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Kementrian Dalam Negeri, Kementrian Penertiban Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi serta Peraturan-Peraturan Daerah setempat.

Judul Modul: Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa
Buku Informasi Versi: Oktober 2016

Halaman: 68 dari 91

Kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah kabupaten mengikuti Perpres 54/2010 dengan semua perubahannya, mengingat pengadaan barang/jasa di pemerintah daerah menggunakan APBD dan APBN. Adapun kegiatan pengadaan barang/jasa didominasi oleh pengadaan jasa konstruksi dan pengadaan barang untuk mendukung operasional layanan masyarakat.

Kegiatan pengadaan barang/jasa dilakukan oleh kelompok kerja (pokja) yang terkumpul dalam organisasi unit layanan pengadaan (ULP) terutama untuk proses pemilihan secara pelelangan. Adapun sebagian pengadaan masih dilakukan oleh pejabat pengadaan untuk pengadaan dengan nilai kecil serta pengadaan dengan cara swakelola.

Pengadaan pemerintah termasuk pemerintah daerah juga diminta untuk memastikan kepatuhan pada peraturan pengadaan khususnya proses pengadaan melalui mekanisme pengadaan secara elektronik (*eProcurement*). Begitu pula pengadaan pemerintah sedang gencar mengembangkan pengadaan barang yang standar melalui mekanisme *eCatalog* melalui *ePurchasing*.

Kebijakan pengadaan barang/jasa merupakan kebijakan pemerintah yang sangat penting, mengingat pengadaan barang/jasa merupakan salah satu kegiatan utama di lingkungan pemerintah daerah.

b. Sektor Perekonomian: Tersier

Sebagaimana juga di jajaran pemerintah nasional, kegiatan pemerintah daerah sebagian besar adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah masuk dalam sektor Tersier / sektor jasa non perdagangan. Dalam tatanan sektor perekonomian.

Proses Pengadaan Barang/Jasa di lingkungan pemerintah daerah mengikuti arahan kebijakan pengadaan pemerintah berbasis Perpres 54/2010. Proses pengadaan pemerintah yang cukup panjang seringkali menyebabkan banyaknya hambatan program kerja yang berakar di proses pengadaan. Oleh sebab itu pemerintah melakukan beberapa langkah perbaikan seperti:

- proses pengadaan secara elektronik (*eProcurement*)
- proses pengadaan menggunakan *eCatalog*
- proses pengadaan cepat untuk komoditas barang/jasa sederhana dan tersedia penyedia di database penyedia

Dalam menjalankan tugas tersebut, ULP Kabupaten menyelenggarakan fungsi:

- a. mengkaji ulang Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa bersama PPK;
- b. menyusun rencana pemilihan Penyedia Barang/Jasa:
- c. mengumumkan pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa di website Pengadaan Pemerintah Kabupaten dan papan pengumuman resmi untuk masyarakat serta menyampaikan ke Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) untuk diumumkan dalam Portal Pengadaan Nasional;
- d. menilai kualifikasi penyedia Barang/Jasa melalui pra kualifikasi atau pasca kualifikasi;
- e. melakukan evaluasi administrasi, teknis dan harga terhadap penawaran yang masuk;
- f. menjawab sanggahan;
- g. menyampaikan hasil pemilihan dan menyerahkan salinan Dokumen Pemilihan Penyedia Barang/Jasa kepada PPK;
- h. menyimpan dokumen asli pemilihan Penyedia Barang/Jasa;
- i. mengusulkan perubahan HPS dan spesifikasi teknis pekerjaan kepada PPK;

- membuat laporan mengenai proses dan kinerja pengadaan j. kepada Bupati;
- k. memberikan pertanggungjawaban atas pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa kepada PPK;
- I. menyusun dan melaksanakan strategi pengadaan barang/jasa bekerjasama dengan SKPD;
- m. melaksanakan pengadaan barang/jasa dengan memanfaatkan teknologi informasi melalui Layanan Pengadaan Secara Elektronik (*e-procurement*);
- n. melaksanakan evaluasi terhadap proses pengadaan barang/jasa yang telah dilaksanakan;
- o. mengelola system informasi managemen pengadaan yang mencakup dokumen pengadaan, data dan survey harga, daftar kebutuhan barang/jasa dan daftar hitam penyedia barang/jasa; dan
- p. memberikan bantuan teknis dan manajerial kepada para pihak yang terlibat dalam pengadaan, termasuk PPK, PPHP dan PA.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi pemerintah daerah, khususnya Kabupaten sedang mengalami evolusi bahkan di beberapa tempat terjadi revolusi. Beberapa faktor berikut mempengaruhi terjadinya perubahan budaya organisasi pemerintah di kabupaten:

- pemberlakukan otonomi daerah
- gencarnya tuntutan masyarakat untuk reformasi birokrasi dan peningkatan transparansi publik
- munculnya banyak pimpinan-pimpinan kepala daerah yang memiliki semangat tinggi dalam reformasi

pengadaan yang disosialisasikan Program modernisasi LKPP beberapa tahun terakhir juga mengilhami adanya perubahan budaya dalam fungsi pengadaan barang/jasa agar tidak hanya fokus pada

Halaman: 71 dari 91

kepatuhan pada aturan tetapi juga mementingkan kinerja dari fungsi pengadaan.

Dalam kegiatan sehari-hari organisasi pemerintah kabupaten mengaplikasikan konteks budaya berbasis peran. Organisasi dengan budaya peran sangat bergantung pada tata kelola dan prosedur yang lengkap dalam menjalankan organisasi dan membuat keputusan.

Dengan budaya ini pekerjaan dan tugas dalam organisasi dibagi menjadi beberapa peran, dimana masing-masing memiliki deskripsi tugas yang jelas. Orang yang menduduki peran tersebut akan menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan dan prosedur yang ada, termasuk bagaimana berinteraksi dengan staf yang menduduki peran lainnya di organisasi.

Mengubah budaya organisasi di lingkungan pemerintah daerah bukanlah hal mudah mengingat tatalaksana kerja mereka sudah berjalan dalam kurun waktu lama. Namun demikian untuk pemerintah daerah kabupaten yang merupakan daerah pemekaran, program reformasi birokrasi justru relatif lebih mudah dilakukan. Begitu pula dengan kepala daerah / bupati yang reformis dan berasal dari kandidat non-partai/independen maka program reformasi budaya lebih mudah dilakukan.

Kondisi ini sangat terlihat pada saat implementasi program modernisasi pengadaan, dimana proses perubahan budaya relatif mudah di organisasi yang dipimpin oleh seorang reformis atau di organisasi daerah pemekaran.

d. Visi, Misi dan Tujuan

Mempertimbangkan arahan dari LKPP serta pimpinan kepada daerah Kabupaten, kami mengidentifikasikan beberapa isu strategis yang dihadapi ULP dalam beberapa tahun ke depan sebagai berikut:

- Belum ada peta jalan pengembangan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya pola pengembangan kompetensi dan jalur karir dan insentif;
- 2) Siklus kegiatan pengadaan barang/jasa mulai dari perencanaan, pemilihan penyedia barang/jasa, manajemen kontrak dan aset belum dapat dilakukan secara optimal;
- 3) Pola kerja ULP masih berada pada tingkat *compliance* (proses pengadaan fokus pada tertib administrasi untuk pada aturan);
- 4) Upaya profesionalisasi ULP terkendala status ULP yang masih melekat sehingga rawan pengaruh kepentingan dan intervensi.
- 5) Peraturan Daerah tentang Unit Layanan Pengadaan sudah terbentuk, namun belum operasional;
- 6) ULP sudah berdiri semi permanen namun bersifat *Ad-hoc* (anggota pokja masih ada disetiap SKPD);
- 7) Keikutsertaan ULP dalam program modernisasi pengadaan.

Berbasis isu strategis di atas kami mencanangkan **visi** ULP sebagai berikut:

Mewujudkan ULP sebagai organisasi pengadaan yang kapabel, mandiri, dan berorientasi pada pelanggan.

Rumusan visi tersebut mengandung dua kata-kata kunci yaitu "Pelaksanaan pengadaan yang kapabel, mandiri" dan "Dukungan Layanan Administrasi yang Handal". Pengertian dari dua kata-kata kunci tersebut adalah sebagai berikut:

Halaman: 74 dari 91

Pelaksanaan pengadaan yang kapabel dan mandiri diwujudkan dengan pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang memandirikan, sinergis, dan tepat sasaran Selain itu, diwujudkan dengan menjadi organisasi pengadaan pemerintah yang bersih, efektif, efisien dan terstandarisasi, penempatan aparatur yang berbasis kompetensi dan kebutuhan, serta hubungan yang harmonis dengan masyarakat.

Dukungan Layanan Administrasi yang Handal diwujudkan dengan pelayanan pengadaan barang/jasa pemerintah yang prima, penyediaan sistem dan mekanisme pengadaan barang dan jasa yang bersih, transparan, dan profesional, pengelolaan aset dan barang daerah yang rapi, penyediaan mekanisme pengadaan yang baik serta penyediaan kebijakan dan peraturan pengadaan barang/jasa yang harmonis, aspiratif, dan berkeadilan.

Adapun **Misi** ULP adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kompetensi SDM pengadaan
- 2) Melaksanakan pengadaan barang/jasa yang terintegrasi
- 3) Menerapkan pengelolaan kinerja pengadaan
- 4) Mengembangan infrastruktur pengadaan
- 5) Menjadikan ULP sebagai *center of excellent* fungsi pengadaan (CoE)

Tujuan dan Sasaran jangka menengah ULP adalah sebagai berikut:

Misi 1. Meningkatkan kompetensi SDM pengadaan

TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR SASARAN
Menyusun dan	Tersedianya	Roadmap
melaksanakan	rencana	Pengembangan
pengembangan	pengembangan	Kompetensi SDM
kompetensi SDM PBJ	kompetensi PBJ	PBJ

Misi 2. Melaksanakan pengadaan barang/jasa yang terintegrasi

TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR SASARAN
Mengimplementasi- kan SOP PBJ yang terintegrasi	Tersedianya SOP terkait PBJ mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan kontrak	SOP Pengadaan Barang/Jasa yang disusun dan ditetapkan
	Dilaksanakannya mekanisme pelaporan dan pemantauan bulanan	Mekanisme pelaporan dan pemantauan bulanan
Menerapkan pengelolaan risiko dalam setiap proses PBJ	Terkelolanya risiko utama untuk setiap paket pengadaan	Jumlah Pihak yang mengikuti Pengelolaan risiko
	Terdokumentasik annya pustaka risiko PBJ untuk digunakan oleh stakeholder terkait	Persentase pengelolaan risiko PBJ yang terdokumentasi

Misi 3. Menerapkan pengelolaan kinerja pengadaan

TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR SASARAN
Menyusun rencana pengelolaan kinerja	Tersedianya data- data yang dibutuhkan dalam penyusunan baseline	Dokumen panduan pengukuran dan pengelolaan kinerja pengadaan
	Tersusunnya sasaran, indikator kinerja, target PBJ dan rencana aksi pencapaian target	Perbup Renstra ULP yang ditetapkan dan Dokumen sasaran, indikator kinerja, target dan rencana PBJ yang disusun dan ditetapkan

Judul Modul: Merumuskan Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa
Buku Informasi Versi: Oktober 2016

Halaman: 75 dari 91

TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR SASARAN
Melaksanakan tahap implementasi pengelolaan kinerja pengadaan	Terlaksananya monitoring dan evaluasi kinerja PBJ yang berkelanjutan Diformalkannya sistem pemberian penghargaan (financial dan non financial)	Dokumentansi laporan pelaksanaan kegiatan PBJ dan penetapan kinerja ULP tahunan Perbup sistem penghargaan dan insentif yang disusun

Misi 4. Mengembangkan infrastruktur pengadaan

TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR SASARAN
Membentuk kelembagaan ULP yang permanen dan mandiri	Terbentuknya kelembagaan ULP yang permanen dan mandiri	Perda ULP yang ditetapkan dan dilaksanakan
Memenuhi kebutuhan SDM/Jabatan Fungsional ULP	Terpenuhinya kebutuhan SDM/Jabatan Fungsional ULP	Jumlah kelompok kerja Jabatan Fungsional PBJ yang sudah sesuai formasi
Mengembangkan sistem PBJ yang terintegrasi dan selaras dengan kebijakan Pemerintah Pusat	Tersedianya sistem online monitoring	Sistem monev online yang terintegrasi sudah dibuat dan ditetapkan
Melaksanakan fungsi bimbingan teknis pengadaan barang dan jasa	Tersusunnya jadwal bimbingan teknis pengadaan barang dan jasa Tersedianya procurement clinic (klinik	Jadwal bimbingan teknis pengadaan barang dan jasa yang tersusun Persentase sarana prasarana klinik pengadaan yang
	pengadaan) Terbentuknya jejaring PBJ se Provinsi Kepulauan Riau	sesuai kebutuhan Jumlah praktisi PBJ yang terdaftar dalam jejaring

TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR SASARAN
Melaksanakan survey	Tersedianya alat	Indeks Kepuasan Pelanggan Internal
kepuasan pelanggan secara reguler	ukur survey kepuasan	dan Eksternal
	pelanggan	tentang layanan PBJ
	Terlaksanakannya	Jadwal Survei
	survey kepuasan	Kepuasan
	pelanggan secara	Pelanggan Internal
	reguler	& Eksternal

Misi 5. Menjadikan ULP sebagai Centre of Excellent (CoE)

TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR SASARAN
Melaksanakan pengelolaan stakeholder pengadaan barang dan jasa	Terpetakannya seluruh stakeholder beserta kebutuhan dan manfaat yang ingin diberikan	Persentase seluruh stakehoder dan kebutuhan yang telah disusun dan ditetapkan
	Tersusunnya strategi dan media komunikasi ke seluruh stakeholder	Persentase pihak yang mengikuti perkembangan PBJ melalui media masa
Mengembangkan Visi, Misi, Sasaran dan Tujuan pengadaan serta Rencana Strategis	Terdefinisikannya visi, misi dan sasaran ULP dalam format renstra ULP	Dokumentasi Renstra ULP yang disusun dan ditetapkan
pembentukan CoE (Renstra ULP)	Terbentuknya <i>Leadership</i> <i>Committee</i>	Surat Keputusan (SK) <i>Leadership</i> <i>Committee</i>
	Tersosialisasikann ya Renstra ULP ke stakehoder terkait	Jadwal Sosialisasi Renstra yang dibuat dan ditetapkan
	Terlaksananya monitoring dan evaluasi renstra/peta jalan yang berkelanjutan	Persentase kesesuaian rencana dan realisasi peta jalan (roadmap) ULP

e. Strategi & Kebijakan

Berdasarkan permasalahan dan isu strategis, dan memperhatikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, maka strategi dan kebijakan jangka menengah ULP adalah sebagai berikut:

- Pengelolaan dan pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan mengadopsi Standar Kompetensi Kerja Khusus Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Selain itu, berusaha meningkatkan koordinasi dengan BKD/Diklat dan Pokja, serta kerjasama dengan penyedia atau para pihak terkait dengan pelatihan Pengadaan barang/jasa;
- 2. Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa yang terintegrasi melalui pendekatan konsep IPSM (*Integrated Procurement Strategy and Management Plan*);
- 3. Penanganan risiko pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa melalui penerapan pengelolaan risiko dalam setiap proses Pengadaan Barang/Jasa dan mendokumentasikannya dalam bentuk pustaka risiko Pengadaan Barang/Jasa;
- 4. Penyediaan data-data yang dibutuhkan dalam penyusunan baseline, sasaran, indikator kinerja, target PBJ dan rencana aksi pencapaian target melalui penyelarasan rencana aksi dan dukungan penuh pimpinan;
- 5. Pengelolaan kinerja pengadaan dengan monitoring dan evaluasi kinerja PBJ yang berkelanjutan;
- 6. Pembentukan ULP sebagai *Centre of Excellent (CoE) dengan* pengelolaan stakeholder pengadaan barang dan jasa melalui pendekatan konsep IPM2 *(Indonesia Procurement Maturity Model)*, CoE dan PMM *(Performance Management & Measurement)*.

4.3 Hasil Telaah Lingkungan Pengadaan Barang/Jasa ULP Kabupaten

a. Pihak dalam Pengadaan

Terlibat dlm pengadaan pengadaan	Tidak langsung terlibat		
 Pengguna barang/jasa: membuat spek/KAK dan terima barang/jasa PA/KPA: bertanggung jawab dalam proses pengadaan Keuangan: menetapkan anggaran dan melakukan pembayaran Pokja Pengadaan: melakukan proses pemilihan penyedia Hukum: pembuatan kontrak dan bantuan hukum PPK: membuat keputusan pengadaan dan kontrak PPHP: menerima barang 	 Pengembangan organisasi: pembentukan dan restrukturisasi organisasi pengadaan SDM: rekrutmen, pengembangan kompetensi, promosi, rotasi dan imbal jasa staf pengadaan Auditor Internal: perbaikan dan audit risiko pengadaan Penelitian & Pengembangan: standarisasi barang/jasa Sistem Informasi: infrastruktur TIK Humas: sosialisasi dan komunikasi publik terkait pengadaan 		
Eksternal	Eksternal		
 Penyedia: menyampaikan informasi, penawaran dan mengirimkan barang/ menyelesaikan pekerjaan serta penagihan 	 LKPP Kemendagri Kemenpan Aparat Penegak Hukum Auditor Eksternal IAPI (Asosiasi Pengadaan) Asosiasi Penyedia 		

Halaman: 80 dari 91

b. Analisis Para Pihak dalam Pengadaan Barang/Jasa

Entitas	Pemangku Kepentingan	Kepentingan	Pengaru h	Ketertarikan/ Kepentingan	Respon yang Tepat	Kegiatan Keterlibatan		
				•Memonitor keberlangsun gan program kerja		Pertemuan rutin untuk pelaporan percepatan PBJ		
PA/ KPA	Pemangku Kepentingan	Tinggi	Tinggi	•Pencapaian visi dan misi daerah/SKPD	KOLABOR ASI AKTIF	Mengusulkan kepada Bupati untuk membuat Peraturan Bupati untuk memformalkan peranan tim pendamping dalam penyusunan perencanaan PBJ (membantu tugas PA/KPA, termasuk PPK)		
PPK	Pelanggan	Tinggi	Tinggi	•Memastikan kegiatan berjalan sesuai dengan RKA/DPA	KOLABOR ASI AKTIF	ULP mengundang rapat pejabat penghubung (Kasubag Perencanaan) dimana mereka akan melaporkan status realisasi pada rapat tsb. Hasilnya untuk di follow up ke PA/KPA. Identifikasi permasalahan, identifikasi paket yang belum dimulai.		
						•Memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan spek/ruang lingkup dan jadwal	7 3 3 4	Sharing data kinerja pelaksanaan pekerjaan agar dapat dipantau bersama PPK dan ULP
				•Memastikan proses sesuai dengan peraturan		Sosialisasi kebijakan dalam proses PBJ termasuk tahapan/jadwal		

				•Memperoleh		PPK memberikan informasi ke Pokja
				penyedia yang "baik"		atas hasil kerja (pengalaman sebelumnya)
АРН	Pemangku Kepentingan	Tinggi	Tinggi	Pemenuhan target kinerja Memantau penyerapan anggaran dan melaporkan status PBJ di internal APH (inspektorat) Wajib menindaklanj uti pengaduan dari masyarakat (pihak ketiga)	KOLABOR ASI AKTIF	Sosialisasi kebijakan dalam proses PBJ ataupun sebaliknya sosialisai APH ke Pokja
Pers	Pemangku Kepentingan	Rendah	Tinggi	 Menaikkan oplah dengan memuat berita PBJ dari informasi yang diperoleh Mengingink an transparansi informasi dalam proses PBJ 	BERIKAN LAYANAN BAIK	Mengundang pers dalam setiap event yang dilakukan oleh ULP yg dikelola oleh unit khusus di ULP
Penye dia	Pelanggan	Tinggi	Rendah	•Ingin memenangk an proses seleksi, •ingin mendapatka n keuntungan yang maksimal, •ingin memiliki informasi yang jelas tentang proses	BERIKAN Informasi	Pelaksanaan vendor briefing untuk menginformasikan update terkait regulasi dan hal2 lain terkait PBJ di Kab. Loteng

				pengadaan		
LSM	Pemangku Kepentingan	Tinggi	Rendah	Menuntut transparansi prosesMemenangk an salah satu penyedia	BERIKAN Informasi	Mensosialisasikan bagaimana LSM dapat mengakses informasi terkait PBJ
PPHP	Pemangku Kepentingan	Tinggi	Rendah	•Informasi pelaksanaan kegiatan sesuai kontrak •Informasi spesifikasi teknis dan gambar •Pekerjaan selelsai 100%	BERIKAN Informasi	Membuat briefing hasil evaluasi pemilihan penyedia sebagai basis melakukan penerimaan dan pemeriksaan
Asosia si	Pemangku Kepentingan	Rendah	Rendah	•Mewakili penyedia dalam melakukan verifikasi proses berdasarkan informasi dari penyedia	PANTAU RUTIN	Perlakuan sama seperti penyedia
Masya rakat	Pemangku Kepentingan	Rendah	Rendah	 Monitoring langsung pelaksanaan pekerjaan Menikmati hasil pekerjaan (dari proses PBJ) 	PANTAU RUTI	Memastikan PPK menginformasikan rencana kerja ke Kepala Desa

f. Peraturan Pengadaan

- i. Peraturan terkait kegiatan pengadaan
- ii. Peraturan terkait keuangan / perbendaharaan
- iii. Peraturan terkait jasa konstruksi
- iv. Peraturan terkait barang modal / aset
- v. Peraturan terkait persaingan usaha
- vi. Peraturan terkait tindak pidana korupsi
- vii. Peraturan terkait lingkungan hidup
- viii. Peraturan terkait etika bisnis dan benturan kepentingan,

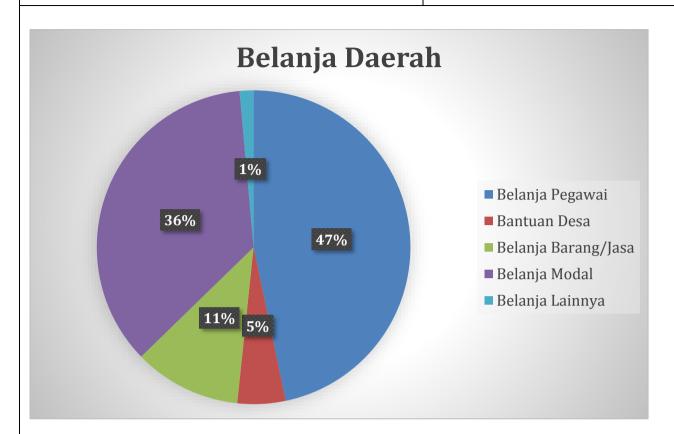
g. Dampak dan Nilai Pengadaan di Organisasi Pemerintah Daerah

i. Fungsi Pengadaan dalam Rantai Nilai

Pengadaan merupakan kegiatan penting dalam rantai kegiatan di kantor kabupaten. Program kerja kabupaten yang telah mendapatkan persetujuan anggaran akan masuk dalam Rencana Umum Pengadaan (RUP). Selanjutnya PPK, ULP dan Pejabat Pengadaan akan melaksanakan proses pemilihan penyedia pengadaan barang/jasa. Kegiatan pengadaan dilanjutkan dengan pemantauan pengiriman barang / penyelesaian pekerjaan.

ii. Nilai Pengadaan

Nilai pengadaan dari biaya operasional sekitar 11% dari total anggaran biaya, plus nilai pengadaan dari belanja modal sekitar 36% dari total anggaran. Berikut ini ilustrasi porsi biaya di Kabupaten:



REFERENSI

- 1. International Trade Center, SCM Modular Learning System, Module-1: Understanding Corporate Environment
- 2. Project Management Institute, Project Management Body of Knowledge Fifth Edition hal-397, 2013
- 3. Undang-Undang no.12 tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan

Judul Modul: Menelaah Lingkungan Pengadaan Barang/ Jasa
Buku Informasi Versi: Oktober 2016

Halaman: 85 dari 91

GLOSSARY

Actively engage Kolaborasi yang aktif

Buyer Piha pembeli barang/jasa dari penyedia/pemasok.

Debriefing Penjelasan, klarifikasi dan tanya jawab yang dilaksanakan oleh

pengelola pengadaan, baik dilakukan dalam bentuk pertemuan atau dalam bentuk tertulis sesuai dengan pilihan pengelola pengadaan, yang diberikan kepada peserta lelang yang meminta penjelasan menyangkut alasan-alasan mengapa penawarannya

tidak terseleksi sebagai pemenang

Deregulasi fiskal Kegiatan atau proses penghapusan pembatasan dan peraturan

pada sektor fiskal

E-catalaogue Sistem informasi elektronik yang memuat daftar, jenis,

spesifikasi teknis dan harga barang tertentu dari berbagai

penyedia barang/ jasa.

e-commerce penyebaran, pembelian, penjualan, pemasaran barang dan jasa

melalui sistem elektronik seperti internet atau televisi, www,

atau jaringan komputer lainnya

Efektif pencapaian output atau hasil program terhadap target yang

ditetapkan

Efisien pencapaian output maksimum dengan penggunaan input

terendah sesuai standar yang ditentukan.

eProcurement proses pengadaan barang/jasa yang pelaksanaannya dilakukan

secara elektronik yang berbasis web/internet dengan

memanfaatkan fasilitas teknologi komunikasi dan informasi yang meliputi pelelangan umum, pra-kualifikasi dan sourcing secara elektronik dengan menggunakan modul berbasis website.

Gratifikasi pemberian dalam arti luas, yakni meliputi pemberian biaya

tambahan (fee), uang, barang, rabat (diskon), komisi pinjaman tanpa bunga, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata, pengobatan cuma-cuma, dan fasilitas lainnya. (Pasal 12B

UU No. 20 Tahun 2001)

Independency

culture

Budaya "mandiri". Bentuk budaya organisasi dimana seseorang memiliki kebebasan dalam bertindak karena tidak terlalu dibatasi oleh aturan organisasi, namun karena kesepakatan bersama

Halaman: 86 dari 91

untuk menyelesaikan tugas.

IPM2 Indonesia Procurement Maturity Model.

Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi
Sub-Golongan Pengadaan Barang/Jasa

Kode Modul M.749020.001.02

Keep inform Tetap menyampaikan informasi pengadaan kepada mereka

Keep monitor Melakukan pemantauan rutin

LPSE Lavanan Pengadaan Secara Elektronik, Penyelenggara sistem

elektronik pengadaan barang/jasa pemerintah

Overhead Biaya overhead adalah biaya produksi yang tidak termasuk biaya

bahan baku maupun biaya tenaga kerja langsung yang terlibat

dalam proses produksi sebuah produk barang.

PMM Performance Management & Measurement

Power culture Budaya "kekuasaan" . Bentuk budaya organisasi yang dicirikan

> dengan adanya seorang pimpinan yang sangat berkuasa untuk menentukan arah dan visi organisasi serta membuat keputusan

strategis organisasi

Privatisasi proses pengalihan kepemilikan dari milik umum menjadi milik

pribadi

Profitabilitas Tingkat keuntungan sebuah aktivitas bisnis dari perusahaan atau

organisasi

Public Private

bentuk perjanjian jangka panjang (biasanya lebih dari 20 tahun) antara pemerintah, baik pusat ataupun daerah dengan mitra Partnership

swasta.

Quality assurance Penjaminan kualitas. Kegiatan yang direncanakan dan sistematis

diimplementasikan dalam sistem mutu sehingga persyaratan

mutu untuk suatu produk atau jasa akan terpenuh.

Quality Assurance berorientasi pada proses, sementara Quality

Control berorirentasi pada produk

Quality Control Pengendalian kualitas. Teknik observasi dan kegiatan yang

digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas suatu produk.

Quality Assurance berorientasi pada proses, sementara Quality

Control berorirentasi pada produk

Role culture Budaya "peran". Bentuk budaya organisasi yang sangat

> bergantung pada tata kelola dan prosedur yang lengkap dalam menjalankan organisasi dan membuat keputusan. Setiap orang dalam organisasi memiliki peran untuk menjalankan tata kelola

> > Halaman: 87 dari 91

dan prosedur.

Sektor publik Entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha

menghasilkan barang dan pelyanan publik dalam rangka

memenuhi kebutuhan dan hak publik.

Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi
Sub-Golongan Pengadaan Barang/Jasa

Kode Modul M.749020.001.02

Sektor ekonomi yang menyediakan berbagai layanan pemerintah kepada masyarakat, diantaranya bidang militer, kepolisian,

transportasi umum, pendidikan, dan kesehatan.

Sektor swasta Segala bidang yang tidak dikuasai oleh pemerintah, termasuk

organisasi nirlaba maupun laba.

Procedure

Standard Operating suatu set instruksi yang memiliki kekuatan sebagai suatu petunjuk atau direktif. Hal ini mencakup hal-hal dari operasi vang memiliki suatu prosedur pasti atau terstandardisasi, tanpa

kehilangan keefektifannya

Swakelola kegiatan Pengadaan Barang/Jasa dimana pekerjaannya

> direncanakan, dikerjakan dan/atau diawasi sendiri oleh organisasi atau K/L/D/I pada organisasi pemerintah sebagai

penanggung jawab anggaran

Task culture Budaya "tugas". Bentuk budaya organisasi dimana anggota

> organisasi bekerja sama untuk menyelesaikan penugasan tertentu. Budaya ini bersifat fleksible dan mudah beradaptasi

Tender suatu proses pengajuan penawaran yang dilakukan oleh

> penyedia barang/jasa yang akan dilaksanakan di lapangan sesuai dengan dokumen pengadaan atau dokumen tender.

Total Quality Management suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua

anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk

semua anggota dalam organisasi serta masyarakat

ULP / Unit Layanan Pengadaan

unit organisasi yang menjadi bagian dari kementerian, lembaga, pemerintah daerah, institusi yang berfungsi melaksanakan pengadaan barang atau jasa yang bersifat permanen. Unit ini dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada

Value for money istilah yang digunakan untuk menilai apakah organisasi telah memperoleh manfaat maksimal dari barang dan jasa yang

diperoleh dengan harga atau biaya tertentu.

Dalam pengelolaan organisasi sektor publik, value for money didasarkan pada tiga elemen utama : ekonomis, efisien, dan efektif. Ekonomis adalah pemerolehan input dengan kualitas dan

kuantitas terentu dengan harga terendah. Efisien adalah pencapaian output maksimum dengan penggunaan input terendah sesuai standar yang ditentukan. Efektif adalah pencapaian output atau hasil program terhadap target yang

Halaman: 88 dari 91

ditetapkan

INDEX

A

Actively engage · 54, 82

APBD · 65 APBN · 65

Aset · 40, 51, 55, 70, 80

В

Biaya · 7, 8, 13, 16, 21, 22, 23, 43, 45, 46, 47, 49, 50, 61, 62, 65, 80, 82, 83,

BIaya · 8, 13, 21, 22, 23, 43, 45, 46, 47, 49, 50, 61, 65, 80, 82, 83, 84 Buyer · 14, 82

D

Debriefing · 82 Deregulasi fiskal · 45, 82 Dokumentasi · 2, 74

E

E-catalaogue · 82 e-commerce · 23, 82 Efektif · 4, 5, 7, 16, 25, 28, 53, 70, 82, 84 Efisien · 4, 16, 17, 25, 45, 51, 70, 82,

eProcurement · 35, 66, 67, 82

G

Gratifikasi · 44, 82

I

Independency culture · 29, 82 Input · 82, 84

Inspeksi · 49 IPM2 · 75, 82

J

Jadwal · 73, 74, 77

K

Kebutuhan · 6, 14, 20, 22, 23, 33, 46, 48, 49, 51, 54, 68, 70, 73, 83

Keep inform · 54, 64, 83

Keep monitor · 54, 64, 83

Keuangan · 7, 8, 9, 31, 42, 43, 51, 52, 53, 55, 59, 60, 64, 76, 80

Kinerja · 12, 13, 15, 21, 30, 37, 42, 60, 61, 67, 68, 71, 72, 75, 77

Kualifikasi · 67, 82

Kualitas · 13, 28, 32, 38, 41, 42, 48, 49, 50, 83, 84

1

LPSE · 67, 83

M

Mitigasi · 8 Monitoring · 59, 72, 73, 74, 75, 79

N

Negosiasi · 14, 32, 35

0

Output · 82, 84 Overhead · 7, 83

P

Penelaahan · 3 Penerimaan · 78

Pengadaan Barang/ Jasa · 2, 3

Penyedia · 14, 15, 16, 35, 48, 49, 50, 51, 52, 67, 68, 70, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 84

Perpres · 52, 57, 65, 66

PMM · 75, 83

Power culture · 29, 83

PPHP · 68, 76, 78

PPK · 67, 68, 76, 77, 79, 80

Privatisasi · 5, 13, 83

Profitabilitas · 21, 83

Prosedur · 9, 15, 16, 17, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 34, 38, 44, 57, 69, 83, 84

Public Private Partnership · 13, 83

Q

Quality assurance · 48, 83 Quality Assurance · 48, 83 Quality Control · 83

R

Risiko · 8, 26, 29, 51, 71, 72, 75, 76 Role culture · 29, 83

5

Sektor publik · 11, 13, 41, 83, 84 Sektor swasta · 13, 41, 84 Spesifikasi teknis · 67, 78, 82 Standard Operating Procedure · 32, 84 Strategi · 2, 3, 9, 16, 25, 28, 34, 35, 37, 38, 39, 41, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 58, 61, 63, 64, 67, 74 Swakelola · 51, 66, 84

T

Task culture · 29, 84
Tender · 14, 33, 84
Total Quality Management · 34, 84

IJ

ULP / Unit Layanan Pengadaan · 4, 63, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 84

V

Value for money · 12, 15, 43, 84

Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi	
Sub-Golongan Pengadaan Barang/Jasa	

Kode Modul M.749020.001.02

DAFTAR PENYUSUN

1. Sonny Sumarsono, PMP, Cert. SCM.

Managing Partner, ADW Consulting

Judul Modul: Menelaah Lingkungan Pengadaan Barang/ Jasa Buku Informasi Versi: Oktober 2016

Halaman: 91 dari 91

Pengarah:

Agus Prabowo Salusra Widya

Pemimpin Umum:

Dharma Nursani Tatang R Wiraatmadja

Tim Penyusun:

Sonny Sumarsono

Khairul Rizal

Praditya Kesuma

Ferry Firmansyah

Burhanudin

Fatimah

Win Sukardi

Samidi

Tri Putranto Vindi

Sinta Posmaria

Kurnianto

Noeradhi Iskandar

Yanuar

Djamaludin Abubakar

Aldy Turman

Ririh Sudirahardja

Muntiyono

Deni Danasenjaya

Tim Editor:

Wisnu Setyo Wijoyo

Heldi Yudiyatna

Hartono Zhuang

Hestri Rokayah

Erika Ms

Dwi Kartika Susanti

Novita Amelia

M Rizal Fauzi

Rezki Kurnia





A. Merencanakan Pengadaan Barang/Jasa

- 01. Menelaah Lingkungan PBJ
- 02. Melakukan Penyelarasan Kebijakan PBJ
- 03. Merumuskan Organisasi PBJ
- 04. Menyusun Kebutuhan dan Anggaran PBJ
- 05. Menyusun Spesifikasi Tenis
- 06. Menyusun Harga Perkiraan

B. Memilih Penyedia Barang/ Jasa

- 07. Mengkaji Ulang Paket PBJ
- 08. Memilih Penyedia Barang/Jasa
- 09. Menyusun Rancangan Kontrak PBJ
- 10. Menyusun Dokumen PBJ
- 11. Melakukan Kualifikasi Penyedia
- 12. Melakukan Evaluasi Kinerja Penyedia
- 13. Menyampaikan Penjelasan Dokumen PBJ
- 14. Mengevaluasi Dokumen Penawaran
- 15. Mengelola Sanggahan

C. Mengelola Kontrak & Swakelola PBJ

- 16. Melakukan Negosiasi
- 17. Melakukan Finalisasi Dokumen Kontrak PBJ
- 18. Membentuk Tim Pengelolaan Kontrak PBJ
- 19. Menyusun Rencana Pengelolaan Kontrak PBJ
- 20. Mengendalikan Pelaksanaan Kontrak PBJ
- 21. Menyelesaikan Permasalahan Kontrak PBJ
- 22. Melakukan Penerimaan Hasil PBJ
- 23. Melakukan Persiapan PBJ Secara Swakelola
- 24. Melakukan Pelaksanaan PBJ Secara Swakelola

D. Mengelola Logistik, Kinerja & Risiko

- 25. Mengelola Pengiriman
- 26. Mengelola Persediaan
- 27. Mengelola Penyimpanan
- 28. Mengelola Kinerja
- 29. Mengelola Risiko



MENELAAH LINGKUNGAN

PENGADAAN BARANG JASA



Overview:

Jenis organisasi yang berbeda akan memiliki maksud dan tujuan yang berbeda, termasuk bagaimana pola operasionalnya. Perbedaan jenis organisasi juga akan mempengaruhi jenis dan jumlah barang/jasa yang diperlukan dan bagaimana cara pengadaannya.

Dengan memahami perbedaan karakteristik dari setiap jenis organisasi, kita dapat menentukan tata cara pengadaan barang/jasa yang efektif dan sesuai untuk setiap jenis organisasi.

77

Gedung LKPP
Jl. Epicentrum Tengah Lot 11 B, Kuningan
Jakarta Selatan 12940
Telp. (021) 2991 2450
www.lkpp.go.id



2016