

**MENINGKATKAN KINERJA PENGADAAN
PEKERJAAN KONSTRUKSI:
PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (PMMM)
PADA UNIT KERJA PENGADAAN PEMERINTAH DAERAH**

**Hery Suliantoro¹, Nisa Alya Amany², Arfan Bakhtiar³,
Bambang Purwanggono Sukarsono⁴, Zainal Fanany Rosyada⁵**

^{1,2,3,4,5}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275
email : suliantoro_hery@yahoo.com

Abstrak

Kelembagaan pengadaan barang/jasa di institusi pemerintah di Indonesia saat ini diperkuat melalui pembentukan unit kerja pengadaan yang terstruktur. Namun demikian untuk menjadi unit kerja yang memegang peran strategis masih menghadapi sejumlah kendala. Salah satunya adalah lemahnya fungsi pengawasan yang mengakibatkan rendahnya kualitas pengadaan barang/jasa di institusi pemerintah. Pengukuran tingkat kedewasaan di unit kerja pengadaan merupakan alat untuk mengidentifikasi masalah tersebut. Penelitian ini mengambil kasus unit kerja pengadaan di Biro APBJ Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui indikator kinerja pengadaan yang masih membutuhkan peningkatan. Pada penelitian ini digunakan model Project Management Maturity Model (PMMM). Pengukuran dilakukan pada tiga proses spesifik yaitu Manajemen Perencanaan Pengadaan, Pelaksanaan Pengadaan, dan Kontrol Pengadaan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kinerja Biro APBJ Provinsi Jawa Tengah baru berada pada tingkat 3 yaitu telah menerapkan standar setiap proses, melakukan dokumentasi formal dan otomatisasi dengan bantuan sistem informasi namun masih lemah dalam pengawasannya. Penelitian ini menunjukkan pentingnya menerapkan fungsi pengawasan dan evaluasi untuk meningkatkan kualitas pengadaan pekerjaan konstruksi.

Kata Kunci: *Biro APBJ Provinsi Jawa Tengah, Kedewasaan Pengadaan, Pengadaan Pemerintah, Project Management Maturity Model*

1. Pendahuluan

Tata kelola pemerintahan yang baik sangat penting di negara maju dan berkembang, karena merupakan penentu utama pertumbuhan ekonomi dan kemajuan sosial (Siddiqi, et.al, 2009). Secara umum hal tersebut dapat dilihat dari proses dimana pemerintah melakukan urusan publik dan mengelola sumber daya publik dengan memperhatikan hukum yang berlaku dan dengan cara yang bebas dari penyalahgunaan dan korupsi. Tata kelola pemerintahan yang baik difasilitasi dengan menggunakan prinsip-prinsip dasar transparansi, akuntabilitas, dan integritas (Vaidya, et.al, 2006).

Salah satu upaya yang dianggap dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Indonesia adalah penyediaan infrastruktur yang baik yang dapat mempercepat pembangunan negara. Meskipun investasi pekerjaan konstruksi di Indonesia cenderung meningkat dari tahun ke tahun, namun, pertumbuhan investasi tidak disertai dengan peningkatan kinerja proyek pekerjaan konstruksi. Dalam

pembangunan proyek infrastruktur, kontraktor mengalami kesulitan untuk mencapai persyaratan kualitas minimum yang ditentukan dalam setiap rencana proyek (Larasati, 2011).

Biro APBJ Jawa Tengah memfasilitasi dan membantu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam melaksanakan proses pemilihan penyedia barang jasa yang dilaksanakan melalui tender secara terbuka yang dilakukan oleh kelompok kerja (pokja) melalui sistem informasi yang terintegrasi sehingga tiap SKPD dan peserta yang mengikuti lelang dapat melihat prosesnya dari awal sampai selesai. Semua proses pengadaan barang jasa dari SKPD harus melalui Biro APBJ Jateng.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan dan wawancara kepada stakeholder Biro APBJ Provinsi Jawa Tengah diketahui bahwa semakin bertambahnya tahun maka semakin banyak pula jumlah paket yang berhasil di selesaikan. Hal tersebut menandakan semakin banyak jumlah paket yang masuk ke Biro APBJ sementara pokja yang menangani jumlahnya tidak ikut bertambah, sehingga menyebabkan keterlambatan dalam proses pelelangan. Selain itu kegiatan tender ulang yang diakibatkan dari calon penyedia yang tidak memenuhi syarat evaluasi dan perbedaan antara ekspektasi dan realita pada saat proses pengerjaan konstruksi yang mengakibatkan pembangunan ulang juga merupakan salah satu penyebab keterlambatan. Dalam proses perencanaan pengadaan, SKPD diharuskan untuk membuat inventaris pengadaan barang dan jasa untuk kegiatan tahun berikutnya dan menginventarisasi berapa anggaran yang diperlukan dalam perencanaan pengadaan tersebut paling lambat di akhir tahun, akan tetapi pada realisasinya kerap kali terjadi perbedaan persepsi antara Biro APBJ dengan SKPD sehingga terjadi keterlambatan dalam penjadwalan dan berakibat pada kurang maksimalnya pelaksanaan untuk fungsi pengadaan pekerjaan konstruksi.

Menurut Cahyono (2000) dalam menilai keberhasilan organisasi dapat dilakukan penilaian kinerja yang dapat digunakan sebagai dasar menyusun strategi organisasi untuk ke depannya. Dengan melakukan pengukuran kinerja organisasi pada Biro APBJ Provinsi Jawa Tengah dapat diketahui bagian yang memiliki kinerja yang masih kurang optimal. Terdapat hubungan positif antara performa kinerja suatu badan pengadaan dengan kedewasaan fungsi pengadaan. Artinya semakin tinggi kinerja suatu badan pengadaan, semakin dewasa pula badan pengadaan tersebut. Jadi melakukan penilaian kinerja suatu badan pengadaan dapat dilakukan dengan mengukur kedewasaan suatu badan pengadaan.

Dalam mengukur kedewasaan suatu badan pengadaan terdapat beberapa metode, seperti *Procurement Maturity Model* (Guth, 2010), *Procurement Alignment Framework* (Plomp, 2009), *Indonesia Procurement Maturity Model* (LKPP, 2012), *Strategic Stages in Purchasing* (Reck, 1988). Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Project Procurement Maturity Model* yang merupakan salah satu aspek dari *Project Management Maturity Model* yang mengacu pada proses standar yang terdapat pada *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2017). Model tersebut dikemukakan oleh Crawford (2015) dengan melakukan berdasarkan 3 proses spesifik yang terdapat 5 tingkat (*level*) kedewasaan yaitu tingkat 1, 2, 3, 4, dan, 5.

Weele (2009) menjelaskan pengadaan adalah proses mencari, menyetujui syarat, dan mendapatkan barang atau jasa dari *supplier* yang biasanya dengan cara tender atau lewat proses tawar menawar. Proses yang dilakukan bertujuan untuk memastikan pembeli mendapatkan barang atau jasa dengan harga terbaik dengan

pertimbangan kualitas, kuantitas, waktu, dan lokasi. Bailey (2015) mengemukakan, secara umum, pengadaan adalah proses memperoleh kualitas yang tepat untuk suatu material, pada saat yang tepat, dengan kuantitas yang tepat, dari sumber yang tepat, dan dengan harga yang tepat.

Pengadaan merupakan salah satu kegiatan dalam manajemen proyek. Manajemen proyek merupakan penerapan proses, metode, pengetahuan atau ilmu, keahlian, dan pengalaman untuk mencapai tujuan dari sebuah proyek (Mateen, 2015). Demikian juga Pratami, et.al (2015) menyatakan bahwa Procurement Project termasuk ke dalam 10 *knowledge area*. *Project procurement management* merupakan bagian dari proses manajemen proyek di mana produk atau jasa yang diperoleh atau dibeli di luar perusahaan/organsiasi dalam rangka untuk menyelesaikan tugas atau proyek.

Project Management Maturity Model, merupakan pengembangan dari *Capability Maturity Model* milik SEI yang telah digunakan di banyak organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. PMMM dikemukakan oleh J. Kent Crawford melalui bukunya yang berjudul "*The Project Management Maturity Model*" PMMM menggunakan bidang pengetahuan PMI untuk mendapatkan pengukuran yang lebih spesifik, sehingga model kematangan tersebut memiliki 5 tingkat kematangan yang disesuaikan berdasarkan *10 areas of knowledge*.

Berdasarkan *Project Management Maturity Model* terdapat salah satu aspeknya yaitu *Project Procurement Maturity Model* (Model Kedewasaan Manajaemen Pengadaan Proyek) yang dimana memiliki 3 proses spesifik yaitu *Plan Procurement Management* (Manajemen Perencanaan Pengadaan), *Conduct Procurements* (Pelaksanaan Pengadaan), dan *Control Procurements* (Kontrol Pengadaan). Berdasarkan faktor tersebut terdapat 5 level kedewasaan SEI yaitu proses awal, standar organisasi dan proses kelembagaan, proses yang dikelola, dan pengoptimalan proses. Perpaduan antara komponen spesifik yang telah disebutkan dan penilaian berdasarkan 5 level tersebut digunakan untuk mengukur kedewasaan dan mengembangkan *action plan*. Penentuan kriteria kematangan pengadaan untuk *Project Procurement Management* mengacu pada proses standar yang terdapat pada *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2017).

2. Pemecahan Masalah

Project Management Maturity Model, merupakan pengembangan dari *Capability Maturity Model* milik SEI yang telah digunakan di banyak organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. PMMM dikemukakan oleh Crawford (2015) untuk mendapatkan pengukuran yang lebih spesifik. Penelitian ini menggunakan *Project Management Maturity Model* yang memiliki lima tingkatan yaitu tingkat 1, 2, 3, 4, dan 5. Berdasarkan *Project Management Maturity Model* terdapat terdapat 3 proses spesifik yaitu *Plan Procurement Management* (Manajemen Perencanaan Pengadaan), *Conduct Procurements* (Pelaksanaan Pengadaan), dan *Control Procurements* (Kontrol Pengadaan).

Berdasarkan faktor tersebut terdapat 5 level kedewasaan yaitu proses awal, standar organisasi dan proses kelembagaan, proses yang dikelola, dan pengoptimalan proses. Perpaduan antara komponen spesifik yang telah disebutkan dan penilaian berdasarkan 5 level tersebut digunakan untuk mengukur kedewasaan dan mengembangkan *action plan*. Penentuan kriteria kematangan pengadaan untuk

Project Procurement Management mengacu pada proses standar yang terdapat pada Project Management Body of Knowledge (PMI, 2017).

3. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuisisioner dan wawancara mendalam atau *deep interview* kepada *stakeholder* yang terkait pada Biro APBJ Provinsi Jawa Tengah mengenai 3 proses spesifik yang dinilai yaitu manajemen perencanaan pengadaan, pelaksanaan pengadaan, dan kontrol pengadaan. Ketiga proses spesifik tersebut dibagi menjadi 41 kriteria sebagai berikut.

Tabel 1. Penilaian Kriteria Level PMMM

Proses	Level Kemantangan	Kriteria
Manajemen Perencanaan Pengadaan	Level 1 : Proses Awal	Terdapat praktik yang dikenali. Membentuk proses untuk mengembangkan pendekatan yang terencana.
	Level 2 : Standar dan Proses Terstruktur	Terdapat Standar Operasional Prosedur (SOP) dari detail produk. Standar Operasional Prosedur (SOP) menjelaskan barang dan jasa yang diperlukan. Perencanaan pengadaan berisi prosedur, rincian barang, biaya, jumlah, kualitas, dan jadwal pengiriman.
	Level 3 : Standar Organisasi dan Proses Kelembagaan	Dokumentasi formal ditugaskan ke seluruh manajemen organisasi dan klien.
	Level 4 : Proses yang terkendali	Terdapat kebijakan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh tim termasuk manajer proyek, manajemen organisasi, manajemen klien, dan unit pembelian.
	Level 5 : Pengoptimalan Proses	Mengevaluasi dan menambahkan penyempurnaan dalam perencanaan pengadaan secara berkala dan berkelanjutan. Mengevaluasi kebijakan akuisisi melalui metrik efektivitas dan efisiensi. Menerapkan sistem pengadaan <i>just-in-time</i> .
Pelaksanaan Pengadaan	Level 1 : Proses Awal	Tidak ada prosedur khusus untuk memperoleh bahan untuk proyek. Tidak ada standar atau praktik yang melingkupi manajemen kontrak, evaluasi, dan keputusan. Organisasi membeli dari berbagai vendor untuk membandingkan harga material.
	Level 2 : Standar dan Proses Terstruktur	Ada proses untuk mempertimbangkan strategi kontrak, vendor potensial utama, memilih jenis kontrak yang sesuai, mendokumentasikan proses dan menentukan sistem pengadaan strategi terbaik.

Proses	Level Kemantangan	Kriteria	
	Level 3 : Standar Organisasi dan Proses Kelembagaan	Terdapat daftar vendor pilihan. Dokumen berisi prosedur untuk memperluas proses pengadaan telah diterbitkan. Secara konsisten menggunakan proposal kriteria evaluasi.	
	Level 4 : Proses yang terkendali	Daftar permintaan proyek terintegrasi penuh dengan sistem pengadaan organisasi.	
	Level 5 : Pengoptimalan Proses	Pemanfaatan metrik efektivitas dan efisiensi dalam mengevaluasi manajer proyek dan tim vendor dan kontraktor di akhir proyek.	
	Kontrol Pengadaan	Level 1 : Proses Awal	Mengelola kontrak untuk proyek dengan baik
			Tidak ada prosedur dalam menangani perubahan dan risiko proyek yang dikomunikasikan dengan vendor. Prosedur informal dalam menghapuskan kontrak
Prosedur pembayaran dilakukan diluar bidang dari manager proyek.			
Ada laporan secara berkala yang mencerminkan perkembangan penting sebuah proyek. Vendor melaporkan secara teratur (biasanya setiap minggu) sesuai dengan persyaratan dalam kontrak. Terdapat penerimaan dan penutupan kontrak secara resmi, tetapi tidak memiliki proses standar atau terdokumentasi. Melakukan pembelajaran secara informal.			
Level 3 : Standar Organisasi dan Proses Kelembagaan		Kontraktor dan vendor diharuskan untuk mengikuti standar perusahaan. Semua vendor harus melakukan laporan kemajuan terkait dengan urutan kegiatan. Setiap perubahan dan masalah dikomunikasikan kepada manajer proyek secara langsung. Klien ikut serta dalam pengujian produk dan menandatangani kontrak penyelesaian. Penerimaan dan penutupan kontrak dilakukan secara formal atau terstandar dan didokumentasikan.	
		Level 4 : Proses yang terkendali	Vendor wajib melaporkan kemajuan yang terintegrasi dengan rencana penjadwalan menggunakan standar perusahaan dan juga terintegrasi dengan mekanisme pelaporan perusahaan. Vendor termasuk dalam perencanaan proyek. Penerimaan dan penutupan kontrak didokumentasikan, digunakan secara berulang, dan dinyatakan sebagai standar organisasi.

Proses	Level Kemantangan	Kriteria
		Terdapat audit reguler terutama dalam manajemen kontrak dan vendor.
	Level 5 : Pengoptimalan Proses	Organisasi mempertimbangkan strategi aliansi dengan vendor pilihan.
		Baik organisasi maupun vendor tidak mematuhi standar kinerja dan kualitas tinggi dalam produk atau layanan.
		Terdapat basis data vendor dan organisasi kinerja kontraktor yang memerlukan kompilasi pembelajaran dari dokumentasi pengadaan proyek, mengikuti kriteria evaluasi untuk memilih sumbernya.
		Penutupan manajemen kontrak dievaluasi secara berkala dan menggabungkan perbaikan proses secara berkelanjutan.
		Terdapat pelajaran yang dipetik yang merupakan bagian dari perbaikan berkelanjutan dari proses pengadaan.

Berdasarkan 41 kriteria tersebut kemudian dikembangkan menjadi 43 pertanyaan yang dimana tiap pilihan jawaban menggambarkan apakah memenuhi tiap kriteria tersebut pada tiap *stage* atau tingkatan kedewasaan dan memberikan jawaban berupa “ya” atau “tidak”. Pada model tersebut tiap kriteria harus terpenuhi baru bisa berpindah ke tingkatan selanjutnya. Pengisi kuisisioner akan memilih satu pilihan jawaban dari tiap poin penilaian sesuai dengan kondisi yang mendekati kondisi Biro APBJ Provinsi Jawa Tengah sebenarnya.

Pengolahan hasil kuesioner akan dibantu dengan software Microsoft Excel. Hasil kuesioner dihitung rata – rata untuk akumulasi dari tiap proses spesifik untuk mengetahui tingkat kedewasaan organisasi pengadaan. Hasil dari perhitungan diatas kemudian dilihat berada pada level atau tingkat kedewasaan mana.

Rekomendasi disusun berdasarkan hasil analisis data. Pembuatan rekomendasi dilakukan dengan mengikuti praktik yang baik atau yang berada pada tingkat 5 dari *Project Management Maturity Model*. Selain itu, ditambahkan literatur untuk menguatkan dan mengetahui secara detail mengenai rekomendasi tersebut.

4. Analisis dan Pembahasan

Pengolahan data dilakukan dengan mengidentifikasi setiap kriteria dengan melihat kumulatif dari semua kriteria yang terpenuhi yang dimana setiap kriteria dalam level tersebut harus terpenuhi untuk dapat berpindah ke level selanjutnya yang berfungsi untuk mengetahui tingkat kedewasaan tiap proses. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengolahan Data

No.	Proses Pengadaan Manajemen Proyek	Level Kedewasaan		Aktual
		Responden 1	Responden 2	
1	Manajemen Perencanaan Pengadaan	5	3	4
2	Pelaksanaan Pengadaan	4	4	4
3	Kontrol Pengadaan	1	1	1
Level Kedewasaan Biro APBJ				3

Hasil pengolahan data diatas menunjukkan level kedewasaan dari tiap proses dan level kedewasaan Biro APBJ untuk item pengadaan pekerjaan konstruksi. Level pada proses manajemen perencanaan pengadaan yaitu level 4, Pelaksanaan pengadaan level 4 dan level yang paling rendah ada pada proses kontrol pengadaan yaitu level 1. Untuk dapat mengetahui level kedewasaan keseluruhan Biro APBJ pada item pekerjaan konstruksi adalah dengan menghitung rata-rata dari level kedewasaan masing-masing proses (Girma, 2015). Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut didapatkan pada level 3.

Perencanaan Pengadaan

Perencanaan pengadaan barang/jasa merupakan proses kegiatan persiapan pengadaan, dimulai dari identifikasi kebutuhan barang/jasa sampai dengan pengumuman rencana umum pengadaan barang/jasa oleh penyedia anggaran. (Lembaga Kebijakan Penyedia Barang/Jasa Pemerintah, 2013). Pada Biro APBJ Provinsi Jawa Tengah, tingkatan dari kriteria manajemen perencanaan pengadaan berada level 4 yaitu proses yang terkendali, atau dapat dikatakan proses yang telah diukur sebelumnya dikoreksi tetapi untuk pengaplikasiannya masih belum maksimal atau belum mengikuti standar. Menetapkan batasan dalam hal kualitas dan melakukan analisis dari setiap prosesnya. Dari 10 kriteria yang ada dalam manajemen perencanaan pengadaan, terdapat 7 kriteria yang terpenuhi dan 3 kriteria yang tidak terpenuhi. Biro APBJ memiliki metode perencanaan pengadaan sendiri yang disebut juga dengan RUP (Rencana Umum Pengadaan) dimana dalam perencanaan pengadaan harus selesai sebelum penetapan anggaran tahun berikutnya. Dalam pengadaan item pekerjaan konstruksi, Biro APBJ mengharuskan adanya konsultan perencana yang dimana memiliki tugas membuat detail rencana dari sebuah proyek pekerjaan konstruksi yang akan diadakan. Biro APBJ memiliki 9 SOP pengadaan yang sudah dijalankan salah satunya terdapat SOP tentang perencanaan pengadaan.

Dalam perencanaan pengadaan, Biro APBJ melakukan dokumentasi formal dalam bentuk para PPK (Pejabat Pembuat Komitmen) diharuskan menyusun RUP yang berisi spesifikasi teknis atau KAK (Kerangka Acuan Kerja), RAB (Rencana Anggaran Biaya) atau perkiraan biaya, pemaketan, dan rencana jadwal pengadaan barang/jasa. Selanjutnya RUP tersebut harus diunggah pada SIRUP (Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan) untuk ditetapkan dan diumumkan kepada calon penyedia yang akan mengikuti tender dan dapat diakses oleh semua orang dan juga harus menyiapkan berkas manual yang akan diserahkan kepada Pokja Pemilihan.

Dalam hal evaluasi, Biro APBJ melakukan tes secara periodik yang bertujuan untuk melihat sejauh mana pemahaman masing-masing SKPD dalam hal perencanaan pengadaan, tetapi belum dilakukan evaluasi untuk Biro APBJ sendiri. Sementara dalam hal penyempurnaan perencanaan pengadaan adalah Biro APBJ melakukan penggabungan paket sejenis sehingga tidak perlu dilakukan proses pengadaan dengan item yang sama berulang kali.

Dalam hal kebijakan pengambilan keputusan hanya dilakukan oleh PA (Pengguna Anggaran), KPA (Kuasa Pengguna Anggaran) apabila memperoleh pendelegasian kewenangan menandatangani kontrak dari PA atau PPK apabila memperoleh tugas pelimpahan kewenangan menandatangani kontrak dari PA/KPA. Sehingga tidak ada campur tangan dari manajer proyek maupun manajemen klien.

Pelaksanaan Pengadaan

Pada Biro APBJ Provinsi Jawa Tengah, tingkatan dari kriteria pelaksanaan pengadaan berada level 4 yaitu proses yang terkendali, atau dapat dikatakan proses yang telah diukur sebelumnya dikoreksi tetapi untuk pengaplikasiannya masih belum maksimal atau belum mengikuti standar. Menetapkan batasan dalam hal kualitas dan melakukan analisis dari setiap prosesnya. Dari 9 kriteria yang ada dalam pelaksanaan pengadaan, terdapat 8 kriteria yang terpenuhi dan 1 kriteria yang tidak terpenuhi.

Pada Biro APBJ terdapat prosedur khusus untuk memperoleh bahan atau material yang digunakan pada pengadaan pekerjaan konstruksi yaitu calon penyedia harus memenuhi syarat kualifikasi yang telah ditetapkan oleh Biro APBJ. Biro APBJ sendiri mempunyai standar atau praktik mengenai manajemen kontrak yang diatur dalam Peraturan LKPP No. 9 tentang Pedoman Pelaksanaan PBJ Melalui Penyedia. Dalam hal memilih jenis kontrak yang sesuai Biro APBJ menyerahkan kepada masing-masing SKPD, sementara untuk memilih vendor potensial tetap dilakukan di Biro APBJ dengan pertimbangan yang dilihat adalah vendor tersebut memenuhi syarat kualifikasi dan memiliki harga yang rendah. Calon penyedia yang dapat mengikuti tender adalah calon penyedia yang sesuai dengan kode KBLI (Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia) yang sudah ditetapkan. Hal tersebut merupakan salah satu syarat kualifikasi vendor atau calon penyedia.

Biro APBJ melakukan pertimbangan untuk strategi kontrak dengan cara mereviu hasil pemilihan penyedia yang dimana jika disetujui maka dilanjutkan dengan penerbitan SPPBJ (Surat Penunjukan Penyedia Barang Jasa) dan jika tidak disetujui maka menyampaikan penolakan kepada UKPBJ.

Kontrol /Pengendalian Pengadaan

Pada Biro APBJ Provinsi Jawa Tengah, tingkatan dari kriteria kontrol pengadaan berada level 1 yaitu proses awal, dimana terdapat pengakuan pada proses kontrol pengadaan tetapi tidak ada praktik dan standar yang ditetapkan, dan manajer proyek sendiri tidak dimintai pertanggungjawaban spesifik oleh standar proses apa pun. Dokumentasi longgar dan metrik dikumpulkan secara informal. Dari 22 kriteria yang ada dalam manajemen perencanaan pengadaan, terdapat 1 kriteria yang terpenuhi dan 21 kriteria yang tidak terpenuhi.

Pada proses kontrol pengadaan, Biro APBJ menyerahkan seluruhnya kepada masing-masing SKPD yang terkait, dan Biro APBJ tidak melakukan follow up kepada masing-masing SKPD, dalam hal pekerjaan konstruksi, Biro APBJ hanya

mengandalkan kurva S yang dibuat oleh masing-masing SKPD. Pada proses kontrol, Biro APBJ hanya melakukan kontrol dalam proses administrasinya saja, tidak mendalam sampai ke proses kontraknya dan pekerjaannya.

5. Kesimpulan

Kesimpulan yang di dapat dari penelitian yang dilakukan untuk meningkatkan fungsi dan kinerja pengadaan pada Biro Administrasi Pengadaan Barang dan Jasa Provinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut

- Secara umum Biro Administrasi Pengadaan Barang dan Jasa Provinsi Jawa Tengah sudah menjalankan fungsinya jika dilihat dari regulasi pemerintah yang berlaku. Namun, terdapat aktivitas yang belum dilaksanakan terkait dengan fungsi monitoring dan evaluasi.
- Berdasarkan hasil pengukuran menggunakan *Project Procurement Maturity Model* Biro Administrasi Pengadaan Barang Jasa Provinsi Jawa Tengah berada pada tingkat 3. Secara keseluruhan tingkat ini menunjukkan bahwa Biro Administrasi Pengadaan Barang dan Jasa Provinsi Jawa Tengah telah menerapkan standar organisasi dan proses pelebagaan. Ciri - ciri lain pada tingkat ini adalah terdapat standar untuk tiap proses dan dokumentasi formal. Selain itu, terdapat otomatisasi dengan bantuan sistem informasi.
- Terdapat 2 proses yang telah mencapai level 4, yaitu Manajemen Perencanaan Pengadaan dan Pelaksanaan Pengadaan, sementara itu terdapat 1 proses yang berada pada level 1 yaitu Kontrol Pengadaan yang merupakan proses dengan nilai terkecil.

6. Saran

Biro Adiministrasi Pengadaan Barang dan Jasa Provinsi Jawa Tengah perlu untuk meningkatkan kedewasaannya dengan menerapkan kontrol pada manajemen kontrak, melakukan kebijakan akuisisi, menerapkan fungsi pengawasan dan evaluasi, memanfaatkan pengukuran keefektifan dan keefisienan kinerja, serta beberapa rekomendasi lain seperti memberi perlindungan untuk pegawai yang ingin menjadi PPK dan membuat penilaian kinerja secara keseluruhan.

Daftar Pustaka

1. Bailey, P. et.al. (2015). *Procurement Principle and Management 11th edition*. Inggris : Pearson.
2. Cahyono, D. (2000). *Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk organisasi sektor publik*. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 2(3), 284-293.
3. Crawford, J. K. (2015). *The Project Management Maturity Model Third Edition*. (Boca Raton: Auerbach Publications)
4. Girma, Kasu (2015). *Assessment of Project Management Maturity at Landsvirkjun – Power Projects Departement Division*. Iceland : *United Nations University – Geothermal Training Programme*. 161-180
5. Guth, R. S. (2010). *Best Implementing: Procurement Maturity Model*. In 95th ISM Annual International Supply Management Conference.
6. Larasati, D. (2011). *Development of contractor quality assurance system in Indonesia construction procurement*. Kochi University of Technology Academic Resource Repository. Japan.

7. Mateen, M. (2015). *Measuring Project Management Maturity – A framework for better and efficient projects delivery*. Master of Science Thesis in Master's Programme International Project Management. Sweden: Chalmers University of Technology.
8. Plomp, M.G. and Batenburg, R.S. (2009). *Procurement maturity, alignment and performance: a Dutch hospital case comparison*. Proceedings of the 22nd Bled eConference "eEnablement: Facilitating an Open, Effective and Representative eSociety", pp.203-219.
9. PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 5th edition*. Newton Square: Project Management Institute Inc.
10. PMI. (2017). *Project Management Body of Knowledge: A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
11. Pratami, D., Octaviana, L., Haryano, I. (2015). *Perancangan Dokumen Audit Manajemen Proyek dengan Menggunakan 10 Knowledge Area PMBOK Edisi 5*. Proceeding Seminar Sistem Produksi XI.
12. Reck, R.F. and Long, B.G. (1988). *Purchasing: a competitive weapon*. Journal of purchasing and materials management, 24(3), pp.2-8.
13. Siddiqi, S., Musad, T.I., Nishtar, S., Peters, DH., Sabri, B., Bile, K.M., Jama, M.A. (2009). *Framework for assessing governance of the health system indeveloping countries: gateway to good governance*. Health Policy, Vol. 90 No. 1, 13-25.
14. Vaidya, K., Sajeev, A.S.M., Callender, G. (2006). *Critical factors that influence e-procurement implementation succes in the public sector*. Journal of Public Procurement, Vol. 6 Nos ½, 70-99.
15. Van Weele, A. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Cengage Learning EMEA.