

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengadaan barang/jasa pemerintah (PBJ) adalah proses untuk mendapatkan barang/jasa yang dibutuhkan dengan tahapan Perencanaan, Persiapan dan Pelaksanaan, Arsana (2016: 47) menyatakan bahwa Pengadaan hakekatnya adalah upaya pihak pengguna barang/jasa untuk mendapatkan atau mewujudkan barang/jasa yang dibutuhkan dengan menggunakan metode dan proses tertentu untuk dicapai seluruh kesepakatan. Pengadaan barang/Jasa Pemerintah diatur oleh Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018.

Proses Pengadaan mempunyai dampak terhadap pertumbuhan ekonomi karena belanja negara sebagian besar belanjanya melalui proses pengadaan (Azwar, 2016: 165), dalam postur anggaran Tahun 2019 berdasar (<https://sirup.lkpp.go.id/sirup/ro/rekap>) belanja APBN dan APBD mencapai Rp. 965.042.450.000,00 atau 23% (belum termasuk proses PBJ yang tidak masuk dalam Rencana Umum Pengadaan) dari Total belanja negara (2.400 triliun).

Perencanaan pengadaan diamanahkan dalam Perpres Nomor 16 Tahun 2018 pasal 5 huruf “a” dan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap tujuan pengadaan yang tertuang dalam Perpres Nomor 16 tahun 2018 Pasal 4 huruf “a” yang terdiri dari Tepat Biaya, Tepat Mutu, Tepat Waktu, Tepat lokasi, Tepat Penyedia dan Tepat jumlah, Arif (2018: 152) menyatakan hal yang sama dalam bukunya.

Strategi pengadaan adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya organisasi untuk memperoleh barang/jasa yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Arsana, 2016: 159)

Salah satu penyebab pengelola terjerumus dalam kasus hukum adalah karena lemahnya proses perencanaan pengadaan, berdasarkan data (<https://acch.kpk.go.id/id/statistik/tindak-pidana-korupsi/tpk-berdasarkan-jenis-perkara>) dari tahun 2004 sampai dengan 2018, kasus Pengadaan Barang dan Jasa sebanyak 188 kasus (dari total kasus korupsi 887 kasus), tertinggi di kasus penyuapan sebanyak 564 kasus, dan 80% kasus di Daerah adalah Pengadaan Barang dan Jasa.

Gagalnya sebuah proses pengadaan juga dikarenakan proses perencanaan pengadaan tidak benar - benar dikelola oleh Pengguna kebutuhan dan pengelola pengadaan. Resiko dapat dikurangi (tetapi tidak dapat dihilangkan) melalui manajemen resiko dengan mengoptimalkan *strategic management* (Suswinarno, 2013: 4).

Perencanaan pengadaan juga mempunyai dampak terhadap kinerja pengelola pengadaan, Nyamasege dan Biraori (2015: 27) menunjukkan bahwa efektivitas rantai pasokan adalah hubungan antara kinerja aktual dan yang direncanakan, karena itu perencanaan pengadaan tidak bisa hanya melihat dari sisi ketersediaan anggaran, namun juga harus melihat dari sisi jumlah pengelola pengadaan, jadwal kebutuhan penggunaan barang/jasa, kemampuan pengguna

barang untuk menyimpan (kepemilikan gudang), jumlah paket yang direncanakan dan metode pengadaannya serta membangun hubungan dengan penyedia, Wimmer dkk (2010: 11) menunjukkan bahwa Manajemen hubungan bisnis dianggap sebagai salah satu faktor inti keberhasilan perusahaan.

Berikut anggaran pengadaan yang dikelola oleh pengelola/pelaku pengadaan di Universitas Trunojoyo Madura (UTM):



**Gambar 1. 1 Data Pagu Pengadaan Barang/Jasa
(sumber: Unit Kerja Pengadaan Barang Jasa UTM)**

Tahun 2017 sebesar Rp. 50.157.934.717 dengan Pagu Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Tahun Anggaran (TA) 2017 sebesar Rp. 144.967.900.000 atau persentase pengadaan 34,59 % dari total DIPA 2017, Tahun 2018 sebesar Rp. 95.663.017.337 (belum termasuk yang dikelola langsung pengguna) dengan Pagu DIPA TA 2018 sebesar Rp 204.352.091.000 atau persentase pengadaan 46,81 % dari total DIPA 2018 dan Tahun 2019 sebesar Rp. 64.555.328.000 (belum termasuk yang dikelola langsung pengguna) dengan Pagu DIPA TA 2019 sebesar Rp 197.542.303.000 atau pengadaan 32,67 % dari total DIPA 2019. Jumlah Paket yang dikelola oleh Unit Kerja Pengadaan Barang Jasa (UKPBJ) sebanyak 146 Paket untuk Tahun 2017, sebanyak 253 Paket untuk Tahun 2018 dan sebanyak

1500 paket untuk Tahun 2019 (sumber: UKPBJ UTM). Jumlah Sumber Daya Manusia yang bersertifikat untuk mengelola Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di UTM sebanyak:

Tabel 1.1 Daftar SDM Pengelola PBJP UTM dan Jumlah Paket

Tahun	2017	2018	2019
Jumlah Pengelola	8	9	16
Jumlah Paket	146	253	1500

(sumber: UKPBJ UTM)

Perencanaan pengadaan harus melihat dari dua sisi, sisi pengguna (*supply positioning model*) dan sisi penyedia (*Supplier Perception Model*), Nyamasege dan Biraori (2015: 30); Siahaan dkk (2019) menunjukkan bahwa *Supply Relation Management* mempengaruhi kinerja *Supply Chain* secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Dengan mempertimbangkan dua sisi ini maka akan menghasilkan proses pengadaan yang tidak membebani pengelola pengadaan dan membuat ketertarikan penyedia untuk ikut berkompetisi sehingga kegagalan proses pengadaan, penghematan waktu dan mendapatkan harga yang menguntungkan kedua belah pihak (pengguna barang/jasa dan penyedia barang/jasa). Trkman, dkk (2009: 255) menunjukkan bahwa kesesuaian antara portofolio pemasok dan strategi *Supply Chain* adalah penting untuk keberhasilan pengoperasian rantai.

Metode pelaksanaan pengadaan telah diatur dalam Perpres nomor 16 Tahun 2018 pasal 38 ayat 1 yang terdiri dari e-purchasing, pengadaan langsung, penunjukan langsung, tender cepat dan tender. Selain metode tersebut ada metode swakelola sesuai pasal 47 dan pengadaan untuk kondisi darurat sesuai pasal 59. Keputusan pemilihan metode khususnya metode sesuai pasal 38 dan 47 sudah

harus dituangkan dalam perencanaan pengadaan. Pemilihan metode pengadaan diwajibkan patuh kepada Perpres 16 Tahun 2018, namun pemilihan metode selain tidak boleh melanggar peraturan yang ada juga harus memperhatikan sudut pandang pengguna (*supply positioning model*) dan penyedia (*supplier perception model*).

Dalam Undang Undang No 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara pada Pasal 11 dinyatakan bahwa “Tahun Anggaran meliputi masa satu Tahun mulai dari tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember”. Dalam Intruksi Presiden No: 1 Tahun 2015 Tentang Percepatan Pelaksanaan Pengadaan Barang/jasa pemerintah dalam Diktum kedua angka 1 dinyatakan “Menyelesaikan Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Tahun Anggaran berikutnya sebelum berakhirnya Tahun Anggaran berjalan secara transparan, cermat, dan akuntabel sesuai peraturan perundang-undangan di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah”; dan di angka 2 dinyatakan “Menyelesaikan proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah paling lambat akhir bulan Maret Tahun Anggaran berjalan, khususnya untuk pengadaan jasa konstruksi yang penyelesaiannya dapat dilakukan dalam waktu 1 (satu) tahun”. Hal ini menunjukkan bahwa Rencana Umum Pengadaan (RUP) diinstruksikan selesai diumumkan sebelum Tahun Anggaran berjalan dan proses pengadaan terakhir dilaksanakan bulan Maret Tahun Anggaran berjalan.

Dalam implementasinya anggaran tidak seluruhnya telah sah dan tersedia ditanggal 1 Januari tahun berjalan, karena masih adanya tambahan pagu DIPA dipertengahan tahun (masuknya PNPB pada pertengahan tahun).

Jumlah SDM yang bersertifikat yang aktif (mau) untuk menjadi pengelola PBJP masih sangat minim, dan SDM yang aktif sebagai pengelola PBJP juga mempunyai tingkat pemahaman yang berbeda terhadap proses PBJP (dikarenakan ada yang baru aktif), serta SDM yang aktif tersebut juga mempunyai TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) utama yang juga harus dilaksanakan (Pengelola PBJP semuanya berstatus tugas tambahan).

Jumlah paket pengadaan yang tiap tahunnya terus bertambah menyebabkan beban kerja tiap pengelola pengadaan menjadi semakin berat.

Penyedia barang/jasa juga belum tentu tertarik untuk mengikuti proses pengadaan, ini dikarenakan pertimbangan keuntungan dan resiko yang dihadapi jika mengikuti proses pengadaan. Pengguna barang/Jasa juga belum tentu mau jika barang/jasa kebutuhannya dilakukan proses pengadaan dengan metode Tender, mereka cenderung memilih proses Pengadaan Langsung bahkan memecah pembelian hingga nominal dibawah angka Rp. 1.000.000,- dengan alasan proses tender membutuhkan waktu yang lumayan lama sekitar 30 (tiga puluh) hari sedangkan waktu kebutuhan sudah mendekat.

Menentukan kelompok belanja atau paket pengadaan ke dalam kuadran-kuadran *Supply Positioning Model (Kraljic Model)* agar mengetahui strategi yang tepat untuk menurunkan resiko kebutuhan terhadap organisasi. Setiap kuadran – kuadran membutuhkan strategi berbeda dalam pelaksanaan pengadaannya (Calniels dan Gelderman, 2005: 151). Kuadran *Supply Positioning Model* terdiri dari *routine*, *leverage*, *bottleneck* dan *critical* (Kraljic, 1983: 112).

Menentukan kelompok belanja atau paket pengadaan kedalam kuadran-kuadran *Supplier Perception Model* agar mengetahui strategi yang tepat untuk menaikkan daya Tarik penyedia terhadap kelompok belanja atau paket pengadaan yang ada diorganisasi pembeli, Ramli (2013: 71) menyatakan bahwa *kraljic box/matrix* juga dapat digunakan dalam mengenal karakteristik penyedia. Kuadran *Supplier Perception Model* terdiri dari *marginal, exploit, develop* dan *core* (Ramli, 2013: 72), Siahaan dkk (2019: 4).

Dengan menerapkan *Supply Positioning Model* dan *supplier perception model* di tiap kelompok belanja atau paket pengadaan, pengelola pengadaan dapat menentukan strategi dan metode pelaksanaan yang tepat untuk setiap kelompok belanja atau paket pengadaan, Pujotomo dkk. (2019: 1) menunjukkan bahwa efisiensi pengadaan dapat dicapai dengan melihat dua sudut pandang antara penyedia dan pengguna.

Metode pengadaan dalam Peraturan Presiden RI Nomor 16 Tahun 2018 dapat dipilih oleh pengelola/pelaku pengadaan dengan mempertimbangkan tujuan, kebijakan, prinsip dan etika pengadaan barang/jasa.

Dipilihnya Kampus UTM sebagai obyek penelitian, dikarenakan jumlah pengelola yang aktif dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sangat minim dengan beban paket kerja yang diemban oleh perorang mencapai 19 paket perorang di Tahun 2017, 29 Paket perorang di Tahun 2018 dan 79 paket perorang di Tahun 2019, sehingga perlu strategi khusus untuk dapat menyelesaikan itu semua dalam satu Tahun anggaran, tentu saja dengan tetap memperhatikan kaedah – kaedah peraturan yang berlaku. Diketahui bersama bahwa dalam satu Tahun

Anggaran hanya ada sekitar 235 hari kerja efektif dan tiap paket jika menggunakan metode Tender membutuhkan minimal 20 hari kerja dan untuk metode Pengadaan Langsung membutuhkan minimal 10 hari kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana cara mengetahui kelompok belanja di Universitas Trunojoyo Madura dalam kuadran *supply positioning model* dan *supplier perception model*?
2. Bagaimana perencanaan untuk menurunkan jumlah paket pengadaan?
3. Bagaimana menyusun strategi pengadaan paling tepat untuk setiap kelompok belanja atau paket pengadaan terhadap organisasi pengguna, pengelola pengadaan, dan ketertarikan penyedia?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui kelompok belanja di UTM dalam kuadran *supply positioning model* dan *supplier perception model*,
2. Mengetahui cara untuk menurunkan jumlah paket pengadaan,
3. Mengetahui strategi pengadaan yang paling tepat untuk setiap kelompok belanja atau paket pengadaan terhadap organisasi pengguna, pengelola pengadaan, dan ketertarikan penyedia.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian manajemen ditujukan bagi akademis dan praktis (Umar, 2019: 31). Dari sisi praktis, informasi penelitian bermanfaat bagi organisasi

pengguna barang/jasa yang sekaligus sebagai pengelola pengadaan (UTM) serta bagi penyedia barang/jasa. Sisi akademis bermanfaat untuk memperkuat model yang diajukan dan pengembangan khazanah ilmu pengetahuan.

Manfaat dari sisi praktis

1. Penelitian ini dapat digunakan oleh pengelola/pelaku pengadaan dalam proses perencanaan pengadaan agar dapat menurunkan beban kinerja sehingga resiko kegagalan PBJ terhindarkan, meningkatkan daya tarik penyedia, mengetahui metode pengadaan yang paling tepat dan mengetahui tingkat *bonafiditas* penyedia dan terhindar dari penyedia yang bersifat apapun dikerjakan (*core* bisnisnya tidak jelas),
2. Bagi penyedia barang/jasa dapat lebih memahami pembeli.

Manfaat dari sisi akademis

1. Diharapkan bermanfaat untuk menambah pengetahuan berdasarkan hasil penelitian di bidang ilmu manajemen, terutama dibidang strategi efisiensi - efektifitas kinerja dan *supply chain*,
2. Memberikan sumbangan berarti dalam menjelaskan pengaruh penerapan *supply positioning model*, *supplier perception model* dengan peraturan pengadaan barang/jasa pemerintah di Republik Indonesia.