

**STRATEGI UNIT KERJA PENGADAAN BARANG JASA
SEKRETARIAT DAERAH KOTA PALEMBANG
UNTUK MENCAPAI TINGKAT KEMATANGAN
LEVEL 4 STRATEGIS**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi
Persyaratan Dalam Menempuh Derajat
Sarjana S-1 Ilmu Administrasi Publik**



Oleh:

ROBBY SANJAYA

NIM. 07011282025114

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
INDRALAYA**

2024

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

**STRATEGI UNIT KERJA PENGADAAN BARANG JASA
SEKRETARIAT DAERAH KOTA PALEMBANG
UNTUK MENCAPAI TINGKAT KEMATANGAN LEVEL 4 (STRATEGIS)**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan Dalam Menempuh Derajat
Sarjana S-1 Ilmu Administrasi Publik**

Oleh:

Robby Sanjaya

NIM. 07011282025114

Pembimbing Skripsi

Tanda Tangan

Tanggal

**Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001**



9 Agustus 2024

Mengetahui,

Ketua Jurusan,



Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA

NIP. 196911101994011001

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI
STRATEGI UNIT KERJA PENGADAAN BARANG JASA
SEKRETARIAT DAERAH KOTA PALEMBANG
UNTUK MENCAPAI TINGKAT KEMATANGAN LEVEL 4 STRATEGIS

SKRIPSI

Oleh:

Robby Sanjaya

NIM. 07011282025114

Telah dipertahankan didepan tim penguji

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Pada tanggal 20 Desember 2024

Pembimbing:

Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001

Tanda Tangan



Penguji:

1. Aulia Utami Putri, S.IP., M.Si
NIP. 199508142019032020
2. Dian Anggraini, S.IP., M.Si
NIP. 198108142023212021

Tanda Tangan



Mengetahui,

Dekan FISIP UNSRI,



Prof. Dr. Alfitri, M.Si
NIP. 199601221990031004

Ketua Jurusan
Ilmu Administrasi Publik,



Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Robby Sanjaya

NIM : 07011282025114

Jurusan : Administrasi Publik

Menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa skripsi yang berjudul “Strategi Unit Kerja Pengadaan Barang Jasa Sekretariat Daerah Kota Palembang Untuk Mencapai Tingkat Kematangan Level 4 (Strategis)” ini adalah benar-benar karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi. Apabila dikemudian hari, ada pelanggaran yang ditemukan dalam skripsi ini dan/atau ada pengaduan dari pihak lain terhadap keaslian karya ini, saya bersedia menanggung sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sungguh-sungguh tanpa pemaksaan dari pihak manapun.

Indralaya, 9 Agustus 2024

Pembuat Pernyataan



Robby Sanjaya

NIM. 07011282025114

MOTO DAN PERSEMBAHAN

“Many good things will come if you do it with all your heart”

(Nazril Irham/Ariel Noah)

Dengan Rahmat Allah SWT, maka

Skripsi ini dipersembahkan kepada:

1. Kedua Orang Tua Ku
2. Kakak dan Saudara Saudari Ku
3. Dosen dan Pegawai Fisip Unsri
4. Teman Jurusan Administrasi Publik
5. Almamater Ku

ABSTRACT

This research is motivated by the aim of raising the maturity level of the Palembang City Regional Secretariat UKPBJ to Strategic level 4 which still has obstacles in the ASN and its benchmarks/road map. The aim of this research is to understand the stages of formulating Human Resource Development strategies at the UKPBJ Regional Secretariat of Palembang City. This research uses the theory of Thomas L. Wheelen and J. David Hunger which suggests 2 dimensions in the formulation used is a qualitative research method. The results of the research show that environmental observations at the UKPBJ Regional Secretariat of Palembang City have the same strengths and weaknesses, have great opportunities and have great threats. Furthermore, in the dimensions of strategy formulation, mission, objectives and policies, it is good, but the UKPBJ Regional Secretariat of Palembang City does not yet have enough alternative strategies that utilize environmental observation analysis. The recommendation from the research carried out is to consider carrying out a SWOT analysis, so that you will get several alternative strategies. Strategies can be created using the SWOT matrix, namely: strategy SO (strength and opportunity), WO (weakness and opportunity), ST (strength and threats), WT (weakness and threats).

Keywords: Strategy Formulation Stage, HR Development, UKPBJ Regional Secretariat of Palembang City

Advisor,



Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA

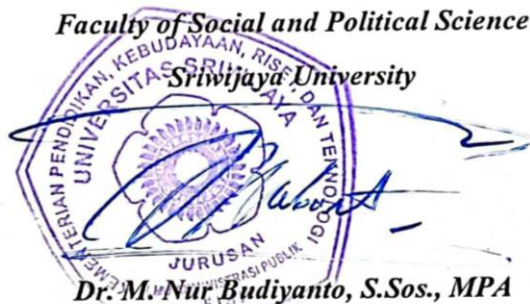
NIP. 196911101994011001

Palembang, 20 December 2024

Chairman of Public Administration Departmen

Faculty of Social and Political Science

Sriwijaya University



Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA

NIP. 196911101994011001

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya tujuan untuk menaikkan tingkat kematangan UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang ke level 4 Strategis yang masih memiliki kendala pada ASN dan tolak ukur/peta jalannya. Tujuan penelitian ini untuk dapat mengetahui tahap formulasi strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang. Penelitian ini menggunakan teori Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger yang mengemukakan 2 dimensi dalam formulasi yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pengamatan lingkungan di UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang memiliki kekuatan dan kelemahan yang sama besar, memiliki peluang yang besar dan memiliki ancaman yang besar. Selanjutnya pada dimensi formulasi strategi, misi, tujuan dan kebijakan sudah baik namun UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang belum memiliki cukup dari alternatif strategi yang memanfaatkan analisis pengamatan lingkungan. Adapun saran rekomendasi dari penelitian yang dilakukan ialah dengan mempertimbangkan dengan melakukan analisis SWOT, sehingga akan mendapatkan beberapa alternatif strategi. Strategi dapat dibuat dengan matriks SWOT yakni: strategi *SO (strength and opportunity)*, *WO (weakness and opportunity)*, *ST (strength and threats)*, *WT (weakness and threats)*.

Kata Kunci: Tahap Formulasi Strategi, Pengembangan SDM, UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang

Pembimbing,



Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA

NIP. 196911101994011001

Palembang, 20 Desember 2024

Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sriwijaya



Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA

NIP. 196911101994011001

KATA PENGANTAR

Puji Syukur peneliti Panjatkan kehadirat Allah SWT. Yang memberikan hidayahnya. Sehingga dalam kesempatan ini peneliti dapat menyusun Skripsi yang berjudul “Strategi Unit Kerja Pengadaan Barang Jasa Sekretariat Daerah Kota Palembang Untuk Mencapai Tingkat Kematangan Level 4 Strategis”. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Rasulullah SAW beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya hingga akhir zaman. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi persyaratan dalam menempuh derajat Sarjana S-1 Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya.

Dalam penyusunan Skripsi, peneliti tidak luput dari kesalahan termasuk dan juga kesulitan serta hambatan. Namun, dengan adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak pada akhirnya Skripsi ini dapat terselesaikan dengan waktu tertentu. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini yaitu:

1. Kedua orang tua saya yang senantiasa dalam memberikan dukungan baik bersifat moril maupun materil tanpa mengenal lelah serta tidak pernah berhenti dalam mendoakan yang terbaik.
2. Kedua kakak serta saudara saudari saya yang selalu memberikan dukungan, doa dan semangat kepada peneliti dalam mencapai tujuan.
3. Rektor Universitas Sriwijaya yaitu Prof. Dr. Taufiq Marwa, SE.
4. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya yaitu Prof. Dr. Alfitri, M.Si.
5. Ketua Jurusan Administrasi Publik sekaligus sebagai Dosen Pembimbing Akademik dan Pembimbing Skripsi yaitu Bapak Dr. M. Nur Budianto, S.Sos., MPA yang telah membimbing dan memberikan materi serta pengetahuan sehingga peneliti dapat menyelesaikan Skripsi.
6. Seluruh Dosen Jurusan Administrasi Publik yang telah memberikan ilmu kepada peneliti.
7. Admin Jurusan Administrasi Publik yaitu Ibu Ita Permata Sari, S.I.Kom dan Ibu Rafflesia Adesty, S.Kom yang telah membantu proses administrasi selama perkuliahan.

8. Seluruh pegawai Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) Sekretariat Daerah Kota Palembang.
9. Teman-teman Jurusan Administrasi Publik Tahun 2020 yang senantiasa mendukung penulis baik secara moril maupun materil.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan masukan kepada peneliti dalam menuliskan Skripsi. Semoga bantuan dan partisipasi pihak-pihak yang terlibat mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Indralaya, 20 Desember 2024

Hormat saya,



Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
DAFTAR SINGKATAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Manajemen Pelayanan Publik	10
2.2 Manajemen Strategis	14
2.3 Tingkat Kematangan UKPBJ	30
2.4 Kerangka Berpikir.....	40
2.5 Penelitian Terdahulu.....	41
BAB III METODE PENELITIAN	52
3.1 Jenis Penelitian	52
3.2 Definisi Konsep.....	53
3.3 Fokus Penelitian	53
3.4 Jenis Data	55
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.6 <i>Key Informan</i>	57
3.7 Data dan Sumber Data	58
3.8 Keabsahan Data.....	59

3.9 Teknik Analisis Data	62
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	66
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	66
4.1.1 Sejarah Singkat Instansi	70
4.1.1.1 Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Palembang	70
4.1.1.2 Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa	72
4.1.2 Visi dan Misi Instansi	73
4.1.3 Struktur Organisasi	75
4.2 Deskripsi Informan Peneliti	75
4.3 Hasil Penelitian.....	76
4.3.1 Pengamatan Lingkungan.....	77
4.3.1.1 Pengamatan Lingkungan Internal.....	78
4.3.1.2 Pengamatan Lingkungan Eksternal	99
4.3.2 Formulasi Strategi.....	112
4.4 Hasil Pembahasan.....	131
4.4.1 Pengamatan Lingkungan.....	131
4.4.1.1 Pengamatan Lingkungan Internal	131
4.4.1.2 Pengamatan Lingkungan Eksternal.....	134
4.4.2 Formulasi Strategi.....	136
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	153
5.1 Kesimpulan.....	153
5.2 Saran	154
DAFTAR PUSTAKA.....	155
LAMPIRAN.....	157

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Surat Apresiasi LKPP	5
Gambar 2.1 Tahapan Implementasi Strategi	20
Gambar 2.2 Model Pengukuran Tingkat Kematangan Organisasi	34
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir	40
Gambar 3.1 Triangulasi Data (Sugiyono, 2015:331).....	60
Gambar 3.2 Teknik Analisis Miles	65
Gambar 4.1 Tampak Depan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Palembang	67
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa	75
Gambar 4.3 Sarana dan Prasarana (<i>Infocus, Meeting Room, Personal Computer, Printer</i>) UKPBJ Kota Palembang	81
Gambar 4.4 Sarana dan Prasarana (<i>Server, Bidding & Training Room, Brankas, Lemari Arsip</i>) UKPBJ Kota Palembang	81
Gambar 4.5 Sosialisasi Pemanfaatan Katalog Lokal Untuk Meningkatkan Penggunaan Produk Dalam Negeri dan Produk UMKM.....	83
Gambar 4.6 Bimtbangan Teknis Tentang Pengadaan Langsung, Aplikasi Bela Pengadaan	84
Gambar 4.7 Pelatihan <i>E-Procurement</i> Dalam Peningkatan Kompetensi Personil UKPBJ Kota Palembang	84
Gambar 4.8 SOP tentang Pemilihan Penyedia Pascakualifikasi	92
Gambar 4.9 Contoh Panduan Terkait Bukti Dukung Ditetapkan LKPP	98
Gambar 4.10 Daftar Pelatihan Kompetensi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP) di web Portal PPSDM LKPP	102
Gambar 4.11 Rapat Kerja dan Sosialisasi Terkait Esensi Proaktif.....	107
Gambar 4.12 Bukti Dukung Variabel Pengorganisasian Kelembagaan	109
Gambar 4.13 Permen/Perka/Perkada terkait SOTK UKPBJ.....	110
Gambar 4.14 Dokumen Pemenuhan Standar LPSE	111
Gambar 4.15 Indikator Kinerja Sekretariat Daerah UKPBJ Kota Palembang	117

Gambar 4.16 Sosialisasi Terkait Esensi Level Proaktif di UKPBJ	118
Gambar 4.17 Seminar dan Pelatihan E-Procurement Dalam Peningkatan Kompetensi Personil UKPBJ Kota Palembang.....	120
Gambar 4.18 Monitoring dan Evaluasi Capaian Kinerja Secara Berkala UKPBJ Kota Palembang.....	121
Gambar 4.19 PERLAN No 10 Tahun 2018	124
Gambar 4.20 Surat Edaran Wali Kota	129

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Analisis SWOT	24
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu.....	42
Tabel 3.1 Variabel Dimensi dan Indikator	54
Tabel 4.1 Daftar Nama Pegawai ASN UKPBJ Kota Palembang	89
Tabel 4.2 Matriks SWOT UKPBJ Sekretariat Daerah.....	123
Tabel 4.3 Matriks SWOT Setelah Ditambahkan Sesuai Analisis	139
Tabel 4.4 Matriks Temuan Penelitian	149

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Matriks Jawaban Informan Terhadap Pertanyaan Wawancara	157
Lampiran 2 Surat Keputusan Dosen Pembimbing Skripsi.....	173
Lampiran 3 Kartu Bimbingan.....	175
Lampiran 4 Lembar Perbaikan Seminar Proposal Skripsi	177
Lampiran 5 Lembar Perbaikan Ujian Komprehensif.....	178
Lampiran 6 Surat Izin Penelitian ke Sekda Pemerintah Kota Palembang	179
Lampiran 7 Surat Balasan Izin Penelitian	180
Lampiran 8 Dokumentasi Wawancara Penelitian	181
Lampiran 9 Surat Keterangan Pengecekan Similiarity	183
Lampiran 10 Similiarity Index Perpustakaan Unsri	184

DAFTAR SINGKATAN

ASN	: Aparatur Sipil Negara
BIMTEK	: Bimbingan Teknis
<i>CMM</i>	: <i>Capability Maturity Model</i>
<i>EFAS</i>	: <i>External Factor Analysis Summary</i>
<i>IFAS</i>	: <i>Internal Factor Analysis Summary</i>
KABAG	: Kepala Bagian
KASUBBAG	: Kepala Sub Bagian
LKPP	: Lembaga Kebijakan Pengadaan Pemerintah
LPSE	: Layanan Pengadaan Secara Elektronik
PERLAN	: Peraturan Lembaga Administrasi Negara
PERLEM	: Peraturan Lembaga
PERPRES	: Peraturan Presiden
POKJA	: Kelompok Kerja
PPK	: Pejabat Pembuat Komitmen
SDM	: Sumber Daya Manusia
SEKDA	: Sekretariat Daerah
<i>SWOT</i>	: <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
UKPBJ	: Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa
ULP	: Unit Layanan Pengadaan
UMKM	: Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia organisasi manajemen menjadi salah satu hal yang penting untuk dikembangkan, karena manajemen cukup berperan dalam melaksanakan sebuah program dimana diperlukan sebuah kegiatan yang sifatnya untuk mengatur ataupun mengelola agar dapat berjalan dengan baik. Selain itu peranan strategi didalam organisasi memiliki peran sebagai penggerak untuk menghadapi sebuah permasalahan yang dihadapi. Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai suatu tujuan harus selalu diiringi dengan kemampuan dalam pengelolaan atau mengelola manajemen startegis yang baik.

Menurut Fred R. David, manajemen strategi merupakan seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pandangan Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoslisson (1997) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah proses bantuan kepada organisasi untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan strategi yang tepat untuk mencapainya. Proses ini mencakup perencanaan, pemantauan, analisis, dan penilaian terus-menerus terhadap kebutuhan organisasi untuk memenuhi tujuan dan sasaran mereka.

Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 mengamanatkan pembentukan Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) sebagai struktural yang bertanggung jawab atas pengelolaan pengadaan barang/jasa, sistem informasi elektronik, pembinaan kelembagaan, pengembangan SDM, serta penyusunan strategi

pengadaan. UKPBJ diharapkan menjadi pusat keunggulan dalam pengadaan barang/jasa dengan karakteristik strategis, kolaboratif, berorientasi pada kinerja, dan proaktif untuk menciptakan nilai tambah dan manfaat dalam pengadaan di Indonesia.

Dalam Rencana Aksi Nasional, Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (LKPP) menargetkan bahwa pada akhir tahun 2019, seluruh UKPBJ di Indonesia mencapai tingkat kematangan level 3 proaktif. Namun, saat ini hanya 21% dari total 628 UKPBJ yang telah mencapai tingkat kematangan tersebut, menurut (Renstra LKPP tahun 2014-2019).

Suatu metode yang dapat menjamin peningkatan yang berkelanjutan adalah dengan menggunakan model tingkat kematangan sebagai alat evaluasi dari upaya perbaikan yang telah dilakukan serta sebagai panduan bagi UKPBJ dalam mengupayakan peningkatan lebih lanjut. Tingkat kematangan organisasi pengadaan merupakan penunjuk keberhasilan dalam pengembangan sistem pengadaan barang/jasa pemerintah yang efektif dan transparan.

Sebagai respon terhadap perubahan dalam tugas dan fungsi UKPBJ, LKPP telah mengkaji kembali model evaluasi tingkat kematangan organisasi pengadaan, termasuk menetapkan tingkat kematangan untuk setiap UKPBJ sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Perpres 16 Tahun 2018. Model ini dikenal sebagai Model Pengukuran Tingkat Kematangan UKPBJ.

Model tingkat kematangan untuk unit kerja pengadaan barang dan jasa yang diatur dalam Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2019. Model ini digambarkan sebagai alat pengukuran untuk mengelola kelembagaan UKPBJ, menunjukkan kemampuan

UKPBJ, dan menjadi pedoman bagi UKPBJ dalam usaha untuk mengembangkan dan memperkuat kelembagaannya menuju pusat keunggulan dalam pengadaan barang dan jasa.

Pengukuran Tingkat Kematangan UKPBJ berdasarkan model tersebut melibatkan 4 domain dan 9 variabel yang terdiri dari:

1. Domain Proses, mencakup variabel: Manajemen Pengadaan, Manajemen Penyedia, Manajemen Kinerja, dan Manajemen Risiko,
2. Domain Kelembagaan, mencakup variabel: Pengorganisasian dan Tugas/Fungsi,
3. Domain Sumber Daya Manusia, mencakup variabel: Perencanaan dan Pengembangan,
4. Domain Sistem Informasi, dengan variabel: Sistem Informasi.

Adapun Tingkat kematangan UKPBJ dalam mencapai pusat keunggulan Pengadaan Barang dan Jasa dilakukan secara bertahap melalui 5 level kematangan UKPBJ, yaitu:

1. Level 1 Inisiasi: UKPBJ yang masih pasif dan tanggapannya bersifat *ad-hoc* terhadap setiap permintaan, belum menunjukkan keseluruhan fungsi dalam organisasi pengadaan barang/jasa (UKPBJ).
2. Level 2 Esensi: UKPBJ yang fokus pada fungsi dasar dalam proses pemilihan, memiliki pola kerja yang terpisah-pisah, dan belum ada kolaborasi efektif antar pelaku proses PBJ.

3. Level 3 Proaktif: UKPBJ yang menjalankan fungsi PBJ dengan berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan melalui kolaborasi dan penguatan fungsi perencanaan bersama pelanggan internal dan eksternal.
4. Level 4 Strategis: UKPBJ yang mengelola pengadaan dengan cara inovatif, terintegrasi, dan strategis untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi.
5. Level 5 Unggul: UKPBJ yang terus menerus menciptakan nilai tambah dan menerapkan praktik terbaik PBJ secara berkelanjutan sehingga menjadi panutan dan mentor bagi UKPBJ lainnya.

Tingkat kematangan diukur dengan menggunakan model atau kerangka acuan dari teori *Capability Maturity Model (CMM)*. Model ini menyediakan sejumlah tingkatan kematangan yang menunjukkan evolusi dari praktik manajemen dalam suatu organisasi atau unit kerja. Level 4 dalam model semacam itu biasanya disebut sebagai "Strategis" dan menunjukkan bahwa unit kerja tersebut telah mencapai tingkat kematangan yang tinggi dalam hal pengelolaan proses, integrasi, dan pengambilan keputusan.

Setiap UKPBJ yang ada diseluruh Indonesia minimal harus mencapai tingkat kematangan level 3 yaitu Proaktif untuk dapat disebut sebagai pusat keunggulan pengadaan (*Procurement Center of Excellence*). Pada tanggal 27 Januari 2023, LKPP memberikan Surat Apresiasi kepada UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang yang sudah berhasil mencapai tingkat kematangan level 3 Proaktif karena telah memenuhi kriteria persyaratan yang telah ditetapkan oleh LKPP untuk mencapai level kematangan tersebut. Dengan diberikannya surat tersebut kini UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang resmi tergolong sebagai UKPBJ yang berada pada level 3 Proaktif.



LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH

Nomor : 3662/KA/02/2023 07 Februari 2023
 Lampiran : 1 (satu) berkas
 Hal : Pencapaian Tingkat Kematangan UKPBJ Level Proaktif

Yth. **Walikota Palembang**
 Jl. Merdeka No.1, 22 Ilir, Kec. Bukit Kecil, Kota Palembang, Sumatera Selatan 30113

Sesuai Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) adalah unit kerja di Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah (K/L/Pemda) yang menjadi pusat keunggulan di bidang Pengadaan Barang/Jasa. UKPBJ sebagai Pusat Keunggulan Pengadaan Barang/Jasa adalah unit kerja yang memiliki karakter strategis, kolaboratif, berorientasi pada kinerja, proaktif, dan mampu melakukan perbaikan berkelanjutan sehingga merupakan pendorong dalam penciptaan nilai tambah dan manfaat dalam kegiatan pengadaan barang/jasa. Untuk mewujudkannya, LKPP sebagai instansi pembina telah menerbitkan Peraturan LKPP No. 10 Tahun 2021 tentang Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan Surat Edaran Deputi PPSDM LKPP No. 2 Tahun 2022 tentang Contoh Bukti Dukung Model Kematangan Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Level Proaktif sebagai pedoman dalam membentuk UKPBJ sebagai Pusat Keunggulan Pengadaan Barang/Jasa.

Melalui verifikasi dokumen bukti dukung yang disampaikan pada Sistem Informasi Model Kematangan UKPBJ (SIMKU), UKPBJ Kota Palembang telah memenuhi kelengkapan atribut untuk mencapai Tingkat Kematangan Level 3 (Proaktif) pada seluruh variabel tingkat kematangan UKPBJ (9/9) di tanggal 27 Januari 2023. Untuk itu, kami mengucapkan selamat dan menyampaikan apresiasi atas pencapaian tersebut.

Selanjutnya sesuai amanat pasal 29 Peraturan LKPP No. 10 Tahun 2021 tentang Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, UKPBJ Kota Palembang dapat mengajukan permohonan penilaian untuk ditetapkan sebagai Pusat Keunggulan Pengadaan di tingkat Proaktif kepada LKPP paling cepat 1 tahun setelah surat ini diterbitkan. Oleh karena itu, kami mohon dukungan Saudara dan komitmen UKPBJ untuk mengimplementasikan seluruh atribut yang telah dibangun agar UKPBJ Kota Palembang berhasil menjadi Pusat Keunggulan Pengadaan di tingkat Proaktif.

Demikian, atas dukungan dan kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.

Kepala LKPP,



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik
 Hendrar Prihadi

Tembusan :
 Deputi Bidang Pengembangan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia LKPP



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BsrE. Untuk memastikan keasliannya, silakan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://eoffice.lkpp.go.id> atau kunjungi halaman <https://eoffice.lkpp.go.id/keaslian>

Tokan : cniPJX
 Nomor Tiket : SK202302070007

Gambar 1.1 Surat Apresiasi LKPP

Sumber: Dokumen UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang

Pada era globalisasi ini, organisasi sektor publik dihadapkan pada tuntutan untuk menjadi lebih efisien, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Salah satu unit kerja yang memiliki peran krusial dalam menunjang kinerja organisasi adalah UKPBJ. UKPBJ bertanggung jawab dalam menjalankan pengadaan barang dan jasa sesuai dengan peraturan yang berlaku. Untuk mencapai tingkat kematangan level 4 Strategis, UKPBJ Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Palembang sudah melakukan pelatihan atau bimbingan teknis yang bertujuan meningkatkan kemampuan ASN sesuai dengan jabatan dan kompetensi yang

dibutuhkan guna mendukung upaya UKPBJ untuk meningkatkan tingkat kematangan level 4 Strategis. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia dan proses pengadaan, penting untuk menilai tingkat kematangan yang mendukung pencapaian level 4 (strategis) pada unit kerja ini. Tingkat kematangan variabel tersebut mencakup aspek-aspek kritis seperti perencanaan pengadaan, pelaksanaan pengadaan, evaluasi kinerja penyedia, dan pengelolaan risiko. Melalui pemahaman mendalam terhadap tingkat kematangan UKPBJ tersebut dapat diidentifikasi area-area mana saja yang perlu perbaikan atau peningkatan dalam rangka mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi.

Terkait dengan UKPBJ yang didalamnya terdapat kematangan level dan pembinaan sumber daya manusia sesuai dengan Peraturan Walikota Palembang Nomor 16 Tahun 2019 tentang UKPBJ Kota Palembang. Sumber daya manusia berperan penting dalam proses untuk mencapai tujuan sebuah organisasi, dimana sdm inilah yang nantinya akan memegang peranan dalam upaya mencari, mengerjakan, menyelesaikan permasalahan yang terjadi dan yang akan dihadapi oleh sebuah organisasi. Oleh sebab itu diperlukannya sdm yang memiliki kompetensi unggul sesuai pada bidangnya agar peran mereka dalam sebuah organisasi dapat mendukung serta mencapai tujuan sesuai dengan ketetapan maupun target organisasi.

Titik kekuatan dalam meningkatkan kematangan UKPBJ yaitu ada pada sumber daya manusianya atau ada pada aparatur sipil negara (ASN) yang berperan sebagai aktor utama serta memegang peran yang vital. Esensi kematangan UKPBJ Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Palembang di level 3 proaktif saat ini yaitu untuk menguji tingkat keaktifan yang ada di UKPBJ terkait suatu persoalan, akan

tetapi fakta yang ada di lapangan yaitu kinerja dari ASN atau pokja (kelompok kerja) nya masih pasif atau masih butuh umpan balik dari masyarakat, tetapi program kerja kantornya sudah aktif. Seharusnya ASN yang ada ditugaskan negara untuk lebih aktif karena ASN saat ini sudah menjadi/memegang jabatan fungsional, semestinya ASN sudah melakukan edukasi maupun sosialisasi terkait pengadaan kepada masyarakat.

Pada UKPBJ Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Palembang, dapat dilihat fenomena yang terjadi yaitu ASN kurang memahami esensi level Proaktif yang menyebabkan kinerja mereka masih ada yang pasif, karena sudah nyaman dengan sistem kerja yang lama sehingga timbulnya resistensi terhadap perubahan ke sistem kerja yang lebih aktif. Kemudian terdapat perbedaan pendapat terkait tugas antara Kelompok Kerja (Pokja) ASN, PPK dan Penyedia yang akibatnya adalah lempar tanggung jawab. Serta ASN yang tidak melakukan dokumentasi kegiatan. Jadi dapat dikatakan bahwa secara kelembagaan UKPBJ sudah terbilang aktif akan tetapi sumber daya manusia Pokja ASN masih ada beberapa yang kinerjanya pasif.

Terdapat juga sebuah kelemahan lain dalam mencapai kematangan UKPBJ Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Palembang level 4 strategis, yaitu dari sisi tolak ukur UKPBJ. Dari sisi tolak ukur UKPBJ yaitu belum adanya tolak ukur dari UKPBJ lain yang dapat dipelajari secara lebih lanjut dan melakukan studi banding, karena belum ada satupun UKPBJ di Indonesia yang berada di level 4 strategis sehingga tidak ada yang menjadi tolak ukur/peta jalannya.

Kelompok kerja ASN yang kurang memahami esensi level Proaktif dan belum adanya UKPBJ yang mencapai tingkat kematangan level 4 Strategis sehingga tidak ada yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur/peta jalan untuk proses

menaikkan tingkat kematangan UKPBJ mengakibatkan terhambatnya langkah UKPBJ Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Palembang menuju ke level 4 Strategis seperti yang diterangkan pada data diatas, maka dari itu peneliti tertarik meneliti bagaimana manajemen strategis yang dilakukan oleh UKPBJ Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Palembang dalam upaya untuk mencapai tingkat kematangan level 4 strategis ditahun 2024.

1.2 Rumusan Masalah

Meninjau masalah dari latar belakang, maka rumusan masalah:

1. Bagaimana strategi UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang untuk mencapai tingkat kematangan level 4 (Strategis)?
2. Apa saja yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendukung UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang untuk mencapai tingkat kematangan level 4 (Strategis)?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis strategi UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang untuk mencapai tingkat kematangan level 4 (Strategis).
2. Untuk menganalisis apa saja yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendukung UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang untuk mencapai tingkat kematangan level 4 (Strategis).

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian yang dapat di peroleh terbagi menjadi dua yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil dari penelitian ini mampu untuk menambah pengetahuan mengenai ilmu politik selama perkuliahan pada permasalahan dan juga di dalam kondisi pengadaan barang dan jasa, sehingga peneliti mengetahui startegi yang dilakukan oleh UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang untuk mencapai tingkat kematangan level 4 (Strategis).

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Akademisi

Dapat menambah pengetahuan terkait bagaimana manajemen startegis yang dilakukan oleh UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang untuk mencapai tingkat kematangan level 4 (Strategis).

b. Bagi Instansi UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang

Dapat mengetahui lebih permasalahan yang sering terjadi dan keberadaan UKPBJ Sekretariat Daerah Kota Palembang dalam menyiapkan manajemen strategis untuk mencapai tingkat kematangan level 4 (Strategis).

c. Bagi Masyarakat

Bermanfaat menambah pemahaman yang lebih baik terhadap tingkat kematangan UKPBJ, masyarakat dapat mengarahkan upaya untuk meningkatkan keterlibatan dalam UKPBJ serta memotivasi mereka untuk aktif dalam bekerja sama terkait dengan usaha pengadaan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Hardiyansyah, H. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Gava Media.
- Kusumastuti, A., & Khoiron, A. M. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP).
- Miles & Huberman (2014). *Qualitative Data Analysis*.

Jurnal:

- Abduh, M., Sukardi, S. N., Wirahadikusumah, R. D., Oktaviani, C. Z., & Bahagia, S. N. (2023). Maturity of procurement units for public construction projects in Indonesia. *International Journal of Construction Management*, 23(13), 2171-2184.
- Akbar, M. L. Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Tingkat Kematangan Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Indonesia (Doctoral dissertation, IPB University).
- Akbar, M. L., Suroso, A. I., Juanda, B., & Sukmawati, A. (2022). Optimal Maturity Level Development for Government Goods/Services Procurement Organizations (UKBPJ) in Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 8(2), 424-424.
- Dalimunthe L. (2019). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Analisis Swot Divisi Cash Processing Center Pada Pt Advantage Scm Kota Padang). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*. Universitas Putra Indonesia YPTK Padang.
- Kuntadi, C., & Nugroho, D. A. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran: Perencanaan Anggaran, Pengadaan Barang dan Jasa Serta Partisipasi Anggaran. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(3), 332-337.
- Meilia Yoni S. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur pada Badan Kepegaw aian dan Pengemb angsan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nagan Raya. *Jurnal of education, humaniora and social science*. Vol 4, No 4. Universitas Teuku Umar.
- Midkasna, A., Sobri, K. M., & Nadjib, A. (2022). Performance of Public Procurement Goods and Services Units in Ogan Ilir Regency. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 12(2), 151-160.
- Miftahuddin, Rahman, A., & Setiawan, A. I. (2019). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 3(April), 1–16. <https://doi.org/10.15575/Fakultas>.
- Murti, D. M. R., & Putro, U. S. (2021). Public Procurements Performance Measurement in Indonesian FDA According to Head of National Public Procurement Agency's Circular Letter Number 2 of Year 2021 Concerning Procurement Governance Index. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(4).

- Nugroho, K. (2022). Pengaruh Implementasi Model Kematangan Terhadap Pencapaian Value For Money untuk Efisiensi Pengadaan Barang/Jasa Studi Kasus: Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa pada Program Strategi Nasional Pencegahan Korupsi. *Jurnal Kebijakan Ekonomi*, 17(1), 12.
- Peraturan Lembaga No. 5, 2019. Model Pengukuran Tingkat Kematangan Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa.
- Peraturan Presiden No. 16, 2018. Pengadaan Barang dan Jasa.
- Pratama, R. S. (2022). Implementasi Change Management pada Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa. *Jurnal Pengadaan Barang dan Jasa*, 1(1), 29-39.
- Riesalda Darmawan (2023). Analisis Formulasi Strategi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Di Sma Negeri 10 Kota Palembang. Universitas Sriwijaya.
- Salrtono, (2006). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyimpangan Pada Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Instansi Pemerintah. Universitas Indonesia.
- Setyaningsih, R., Perdana, P. N., & Khairunnisa, H. (2023). Analisis Pengendalian Internal Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Cilacap. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan dan Auditing*, 4(2), 540-575.
- Sheila Maria Belgis Putri Affiza. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Pt. Pos Indonesia Regional X Makassar. 8.5.2017, 2003–2005.
- Sudarmo, Noronha Pascoela M. (2023). Strategi Pegembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Dili. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sebelas Maret.
- Widyawati, W. Analisis Pendekatan Audit Internal Pada Departemen Pengadaan Barang Dan Jasa PT Angkasa Pura I (Persero). *Abis: Accounting and Business Information Systems Journal*, 7(1).
- Yosepa, H., Samsudin, A., & Ramdan, A. M. (n.d.). Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Tingkat Etos Kerja Karyawan Pada Hotel Santika Sukabumi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol 8 No. 3. Universitas Negeri Surabaya 2020.