



# Pengukuran Kinerja Penyedia menggunakan 9 Box Matrix by McKinsey

Riski Syandri Pratama

UKPBJ Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan.

## Informasi Artikel

### Sejarah Artikel :

Diterima, Sep 16, 2022

Revisi, Sep 27, 2022

Disetujui, Okt 10, 2022

### Kata Kunci :

Potensi,  
kinerja,  
9 Box Matriks,  
Value for Money.

## ABSTRAK

Perkembangan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Indonesia dewasa ini sangat komprehensif, dimana bukan hanya mengharapkan harga termurah namun pencapaian Value for Money pengadaan menjadi tujuan dalam proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Indonesia. Pencapaian Value for Money Pengadaan terdiri atas ketepatan pada kualitas, kuantitas, biaya, waktu, lokasi, dan penyedia. Untuk mencapai Value for Money dalam hal ketepatan penyedia perlu dilakukan pengukuran atas kinerja penyedia agar dalam keberlangsungan pengadaan pada Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah dapat tercapai secara optimal. Pendekatan untuk mengukur kinerja disampaikan oleh McKinsey dalam teori 9 Box Matriks, dimana dalam matrix tersebut dilakukan pengukuran pada Potensi dan Kinerja dari sebuah objek yang akan dipetakan matriks kinerjanya. Berdasarkan hasil pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah di instansi pemerintah yang dijadikan sampel Tahun Anggaran xxxx terdapat 74 (tujuh puluh empat) penyedia yang ikut serta dalam rangka pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah. Berdasarkan pengukuran potensi dan kinerja dengan 9 Box Matriks terdapat 52 (lima puluh dua) penyedia yang masuk kuadran star merupakan penyedia yang layak masuk dalam daftar penyedia mampu untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa.

DOI : <https://doi.org/10.59034/jpi.v1i2.9>

### How to Cite :

Riski Syandri Pratama. (2022). Pengukuran Kinerja Penyedia menggunakan 9 Box Matrix by McKinsey. Jurnal Pengadaan Indonesia, 1(2), 61-71. <https://doi.org/10.59034/jpi.v1i2.9>

## Korespondensi Penulis :

Riski Syandri Pratama,  
UKPBJ Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan,  
Jl. HR. Rasuna Said Kav 6-7, Kuningan, Jakarta Selatan.  
Email: [riskisyandri@gmail.com](mailto:riskisyandri@gmail.com)

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi ini terjadi dengan sangat cepat. Kemampuan sebuah perusahaan dalam kedua hal tadi menjadi salah satu faktor daya saing yang sangat penting. Saat sebuah perusahaan mencoba mengembangkan skala ekonominya, maka dibutuhkan tingkat pengetahuan yang sangat luas pada setiap personil yang ada untuk dapat berkompetisi dan bertahan. Keunggulan daya saing ini umumnya diturunkan dari kompetensi inti (core competence) yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Salah satu hal yang dapat menjadi keunggulan daya saing pada era ini adalah kemampuan untuk berubah atau beradaptasi dengan perubahan.

Perkembangan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Indonesia dewasa ini sangat komprehensif, dimana bukan hanya mengharapkan harga termurah namun pencapaian Value for Money pengadaan menjadi tujuan dalam proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Indonesia.

Merujuk pada ketentuan yang berlaku pada Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah melalui Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah disebutkan bahwa pencapaian Value for Money Pengadaan terdiri atas ketepatan pada kualitas, kuantitas, biaya, waktu, lokasi, dan penyedia.

Untuk mencapai Value for Money dalam hal ketepatan penyedia perlu dilakukan pengukuran atas kinerja penyedia agar dalam keberlangsungan pengadaan pada Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah dapat tercapai secara optimal.

Pendekatan untuk mengukur kinerja disampaikan oleh McKinsey dalam teori 9 Box Matrix, dimana dalam matrix tersebut dilakukan pengukuran pada Kinerja dan Motivasi dari sebuah objek yang akan dipetakan matriks kinerjanya. Oleh karena itu pada makalah ini penulis akan mengulas mengenai Pengukuran Kinerja Penyedia menggunakan 9 Box Matrix by McKinsey.

## 2. METODE PENELITIAN

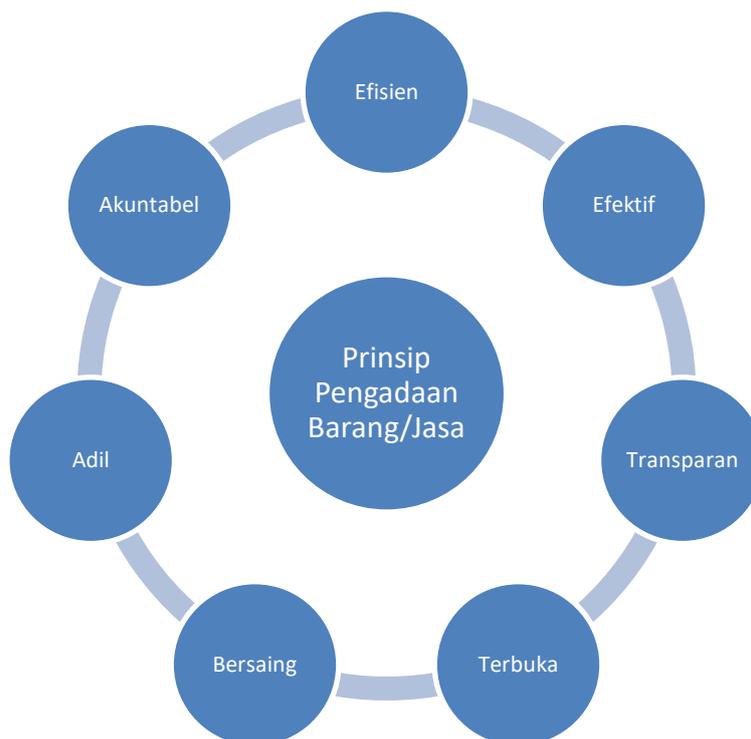
Konsep Pengadaan Barang/Jasa dimulai sejak adanya pasar dimana orang dapat membeli dan atau menjual barang. Cara atau metoda yang digunakan dalam jual beli barang di pasar adalah dengan cara tawar menawar secara langsung antara pihak pembeli atau pihak pengguna dengan pihak penjual atau pihak penyedia barang. Apabila dalam proses tawar-menawar telah tercapai kesepakatan harga, maka dilanjutkan dengan transaksi jual beli, yaitu pihak penyedia barang menyerahkan barang kepada pihak pengguna dan pihak pengguna membayar berdasarkan harga yang disepakati kepada pihak penyedia barang.

Pada Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah berdasarkan Pasal 1 Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah tentang Perubahan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah didefinisikan sebagai Kegiatan Pengadaan Barang/Jasa oleh Kementerian/ Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)/Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang prosesnya ejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan.

Berdasarkan Pasal 4 Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah bertujuan untuk:

1. Menghasilkan barang/jasa yang tepat dari setiap uang yang dibelanjakan, diukur dari aspek kualitas, jumlah, waktu, biaya, lokasi, dan Penyedia;
2. Meningkatkan penggunaan produk dalam negeri;
3. Meningkatkan peran serta Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah;
4. Meningkatkan peran pelaku usaha nasional;
5. Mendukung pelaksanaan penelitian dan pemanfaatan barang/jasa hasil penelitian;
6. Meningkatkan keikutsertaan industri kreatif;
7. Mendorong pemerataan ekonomi; dan
8. Mendorong Pengadaan Berkelanjutan.

Pengadaan barang dan jasa harus dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip pengadaan yang disebutkan pada Pasal 6 Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yaitu : efisiensi, efektifitas, transparan, terbuka, bersaing, adil, dan akuntabel.



**Gambar 1.** Prinsip Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2016)

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. (Nurlaila, 2010). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005)

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. (Dessler, 2013) Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. (Mangkunegara, 2016)

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. (Rivai, 2005)

Sedangkan Menurut Marthis dan Jackson menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku, pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. (Amstrong, 2010)

Menurut Nelly Pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) didefinisikan sebagai proses mengukur tindakan efektifitas dan efisiensi. Sedangkan sistem pengukuran kinerja (*Perfomance Measurement System*) adalah sekumpulan matrik yang terstruktur yang digunakan untuk mengkuantifisir efisiensi dan efektifitas suatu aktivitas.

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik dalam bentuk tindakan yang efektif dan efisien dan akan memberikan

informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. (Arwinda, 2015)

Pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kerja, serta sebagai landasan untuk memberikan penghargaan kepada orang yang telah mencapai atau melebihi tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Mahmudi tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan;
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik;
3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi;
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi;
5. Memotivasi pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan; dan
6. Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

Pengukuran kinerja baik kuantitatif maupun kualitatif harus dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on-going*), maupun tahap setelah kegiatan selesai (*ex-post*). Selain itu pengukuran kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Mutia, terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pengukuran kinerja, yaitu:

1. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi;
2. Dapat diukur secara obyektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif;
3. Menangani aspek-aspek yang relevan;
4. Harus penting atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil/outcome, manfaat maupun dampak serta proses;
5. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan; dan
6. Efektif, dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Menurut Mutia terdapat beberapa langkah yang dilakukan dalam proses pengukuran kinerja, yaitu:

1. Mendefinisikan misi, penetapan tujuan, sasaran dan strategi perusahaan Misi bertujuan meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan didalam perusahaan. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran;
2. Penetapan dan pengembangan indikator, indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur dan mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal

yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung;

3. Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran, mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan; dan
4. Pelaporan hasil-hasil secara formal akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan :
  - a) Sebagai bertanggung jawaban atas hasil yang dicapai, proses yang dilakukan dan sumber daya yang telah dipercayakan untuk dikelola. Hasil pengukuran terhadap pencapaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Bisa dijadikan landasan pemberian reward and punishment terhadap manajer dan anggota organisasi; dan
  - b) Sebagai umpan balik. Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi.

*Key Performance Indicator* (KPI) adalah suatu pengukuran yang bersifat kuantitatif yang berfokus kepada faktor-faktor kunci penentu keberhasilan dari suatu organisasi. (Iveta, 2012) Di sisi lain, KPI juga memberikan informasi penting yang diperlukan untuk menentukan dan menjelaskan bagaimana proses bisnis bisa berlangsung dari waktu ke waktu. Sebagai ukuran indikator kunci, KPI mengarahkan segenap komponen organisasi baik secara kolektif maupun individu untuk berfokus pada aktivitas-aktivitas kunci yang memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan. KPI juga memberikan informasi yang lebih obyektif dan terstruktur mengenai sejauh mana organisasi mampu mewujudkan target yang telah ditetapkan dan mengambil langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk meningkatkan performa organisasi dengan lebih baik lagi. Bahkan, disamping hal tersebut di atas, KPI juga digunakan untuk:

1. Mengevaluasi kinerja setiap karyawan secara lebih obyektif dan teratur, sehingga mengurangi tingkat subyektifitas yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja karyawan.
2. Menyediakan umpan balik (feedback) bagi setiap karyawan. Sehingga mampu mendorong kinerja karyawan kearah yang lebih baik karena umpan balik merupakan salah satu faktor penting yang dapat memacu seseorang untuk menjadi lebih baik.
3. Menciptakan proses pembinaan karyawan secara lebih transparan dan sistematis.
4. Digunakan sebagai dasar career planning dengan memberikan pelatihan yang tepat.

Penyusunan KPI sendiri dapat mengacu kepada dua subyek, yaitu KPI yang bersifat operasional atau teknis, yang mengacu kepada job description setiap jabatan dan KPI yang bersifat strategis yang disusun berdasarkan inisiatif strategi organisasi. Baik KPI yang bersifat operasional dan strategis, harus memenuhi kriteria SMART, yakni:

- a. *Specific*, artinya detail dan fokus. Sehingga penyusunan KPI harus mengerucut dan menggambarkan apa yang ingin diraih.
- b. *Measurable* artinya terukur. Sasaran kinerja yang disusun harus dapat diukur dengan satuan ukuran seperti rupiah, volume, atau angka nominal.
- c. *Achievable* artinya realistis dan dapat dicapai. Karenanya penyusunan KPI harus sesuai dengan kondisi organisasi.
- d. *Relevant* artinya berkaitan dengan tugas pokok dan pekerjaan keseharian. Dengan demikian, KPI yang ditetapkan menjadi lebih tajam bagi peningkatan kinerja bisnis secara keseluruhan.
- e. *Time* artinya waktu yang dibutuhkan untuk mencapai target penyelesaian penilaian dengan KPI memiliki target waktu yang jelas.

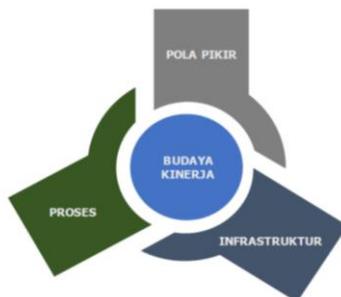
Secara umum pengertian potensi adalah sebuah kemampuan dasar yang dimiliki manusia yang sangat mungkin untuk dikembangkan, sehingga pada intinya potensi sendiri berarti suatu kemampuan yang masih bisa dikembangkan menjadi lebih baik lagi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. (Prawirosentono, 2014).

Sementara pengelolaan kinerja merupakan suatu pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan berdasarkan visi bersama dan pendekatan strategis yang terpadu. (Wibowo, 2017).

Berdasarkan dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengelolaan kinerja barang/jasa adalah pengelolaan operasional dan sumber daya pengadaan untuk mencapai objektif pengadaan yang selaras guna mendukung tujuan organisasi.

Pengelolaan kinerja merupakan sebuah proses yang harus dilaksanakan secara kontinyu agar organisasi dapat senantiasa meningkatkan kinerjanya. Untuk itu, setiap organisasi perlu memiliki budaya kinerja yang menyeluruh dengan memperhatikan tiga aspek penting yaitu: Pola Pikir, Proses dan Infrastruktur sebagaimana ditunjukkan di gambar berikut:



**Gambar 2.** Aspek Penting Menciptakan Budaya Kinerja

Aspek pertama adalah Pola Pikir, di mana setiap individu atau fungsi dalam Organisasi harus memiliki pola pikir bahwa pengelolaan kinerja adalah alat bantu untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Aspek berikutnya adalah Infrastruktur, di mana penciptaan budaya kinerja perlu didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni serta ketersediaan sistem dan teknologi untuk memudahkan implementasi dari aktivitas-aktivitas pengelolaan kinerja.

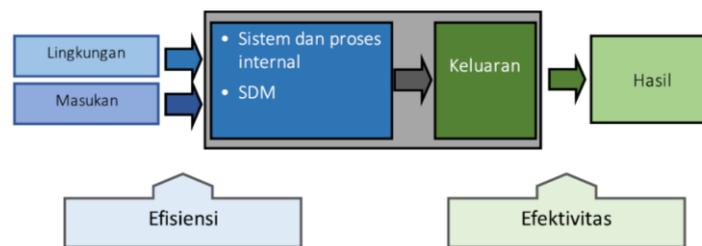
Aspek terakhir adalah Proses, di mana aktivitas-aktivitas pengelolaan kinerja perlu didukung oleh proses yang terinstitusionalisasi dan berkelanjutan.

Tujuan utama pengelolaan kinerja di pengadaan barang/jasa adalah untuk memahami dan memperbaiki secara kontinyu bagaimana fungsi pengadaan barang/jasa melaksanakan aktivitas operasional dan mencapai target sesuai dengan sasaran dan strategi yang telah ditetapkan.

Secara lebih spesifik, pengelolaan kinerja dapat membantu fungsi pengadaan untuk:

1. Mengetahui tingkat kepuasan dari pelanggan dan pemangku kepentingan;
2. Memahami faktor-faktor penyebab dari permasalahan yang timbul;
3. Memfokuskan perhatian kepada area-area yang menjadi prioritas ketika mencari solusi dari permasalahan yang ada;
4. Mengidentifikasi pendekatan-pendekatan baru untuk meningkatkan kinerja;
5. Mengambil langkah-langkah perbaikan ketika terjadi permasalahan;
6. Memperbaiki proses pengambilan keputusan;
7. Membina hubungan yang lebih baik dengan para pihak yang terkait dengan pengadaan;
8. Mengidentifikasi tata kelola sumber daya atau organisasi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja;
9. Memahami tingkat kinerja personil dan tim yang ada, dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan serta organisasi kerja yang lebih baik; dan
10. Memotivasi staf untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sebaik baiknya.

Pengelolaan Kinerja perlu memperhatikan hubungan sebab-akibat antara elemen-elemen penting dalam organisasi sebagaimana ditunjukkan oleh gambar berikut:



**Gambar 3.** Hubungan Sebab Akibat Elemen Organisasi

Fungsi pengadaan akan sangat bergantung kepada lingkungan atau kondisi organisasi di luar fungsi pengadaan itu sendiri dan membutuhkan masukan-masukan (contoh: anggaran, jumlah staf, dan dokumen rencana kegiatan) agar fungsi pengadaan dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Sistem internal, proses dan sumber daya manusia dari fungsi pengadaan akan menghasilkan berbagai macam keluaran, misalnya, barang dalam jumlah tertentu, pekerjaan jasa dengan kualitas tertentu, dan laporan anggaran yang telah terserap. Keluaran-keluaran tersebut akan menjadi sebuah hasil yang seharusnya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan baik itu pengguna barang/jasa dalam organisasi ataupun masyarakat pada umumnya dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya terkait dengan ketepatan waktu, kualitas, penghematan biaya dan tingkat layanan.

Pengelolaan kinerja akan diterapkan pertama kali dengan mengukur hasil apa yang dicapai dari fungsi pengadaan barang/jasa dan apakah hasil ini telah sesuai dengan ekpektasi dari pengguna barang/jasa dan berkontribusi kepada pencapaian tujuan dan sasaran dari organisasi.

Selanjutnya, pengelolaan kinerja akan melihat apa yang menyebabkan hasil tersebut dalam dua tingkatan: pertama, bagaimana fungsi pengadaan melakukan kegiatan operasionalnya dan kedua, akan melihat dampak dari faktor lingkungan eksternal.

Pengelolaan kinerja yang bertujuan untuk mengukur efektivitas akan melihat sejauh mana keluaran dari fungsi pengadaan dapat menjadi hasil yang sesuai dengan ekspektasi pengguna barang/jasa dan selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi.

Pengelolaan kinerja memiliki dampak terhadap perilaku pihak-pihak dalam fungsi pengadaan barang/jasa dan organisasi secara keseluruhan sebagaimana ditunjukkan oleh gambar berikut:



**Gambar 4.** Dampak Kinerja terhadap Perilaku

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan melakukan pengolahan data kuantitatif kemudian dilakukan Sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer.

Data yang telah diperoleh dalam penelitian ini dianalisa secara kuantitatif dan kualitatif. Penganalisaan secara kuantitatif dengan cara mengumpulkan sejumlah sumber dan data. Penganalisaan data secara kualitatif dengan melakukan analisa deskriptif yaitu menganalisa kondisi yang terjadi serta memberikan langkah tindak lanjut atas hasil penilaian kinerja penyedia.

Hal pertama yang perlu dipertimbangkan dalam pengelolaan penyedia barang/jasa adalah ketersediaan basis data penyedia barang/jasa serta bagaimana basis data tersebut dikelola sebagai langkah awal dalam membangun dan membina hubungan yang baik dengan para penyedia barang/jasa.

Untuk memudahkan pengelolaan penyedia, fungsi pengadaan barang/jasa harus mulai mengases dan memetakan penyedia-penyedia yang ada di dalam basis data berdasarkan motivasi, kapabilitas dan kinerja mereka.

Semakin banyak organisasi yang sudah menyadari pentingnya membangun dan membina hubungan yang erat dan jangka panjang dengan penyedia barang/jasa. Namun, tingkat hubungan dengan penyedia sangat tergantung juga dengan jenis pengadaan barang/jasa dan kontrak yang digunakan.

Selanjutnya, proses pembinaan hubungan dengan penyedia barang/jasa perlu untuk dikelola melalui kolaborasi proaktif yang tujuan akhir meningkatnya kepuasan penyedia. Kualitas dan kuantitas komunikasi dengan penyedia barang/jasa perlu dijaga dengan mengedepankan transparansi dan keterbukaan sehingga meningkatkan tingkat kompetisi yang sehat.

Dalam proses pengukuran kinerja terdapat lima variabel utama pengukuran yang menjadi indikator kinerja penyedia dalam tahap pemilihan terdiri atas aspek administrasi, tenaga teknis, kualitas dan kuantitas, jadwal dan waktu. Adapun perhitungan bobot penilaian sebagai berikut :

**Tabel 1.** Variabel Kinerja

Kinerja	Administrasi (15%)	Kelengkapan Kantor (5%)
		Kepatuhan administrasi keuangan (5%)
		Struktur Organisasi (5%)
	Tenaga Teknis (10%)	Kesesuaian Tenaga Teknis (5%)
		Kemampuan dan Keahlian (5%)
	Kualitas dan Kuantitas (50%)	Kualitas Barang/Jasa (25%)
		Kuantitas Barang/Jasa (25%)
	Jadwal dan Waktu (25%)	Kesesuaian Jangka Waktu Pelaksanaan Pekerjaan (15%)
		Ketepatan Progres dan Waktu (10%)

Pengukuran Potensi dihitung terhadap 6 (enam) variable yaitu kinerja teknis, kehandalan, waktu pengiriman, ketersediaan suku cadang, dukungan teknis, dan biaya selama umum ekonomis.

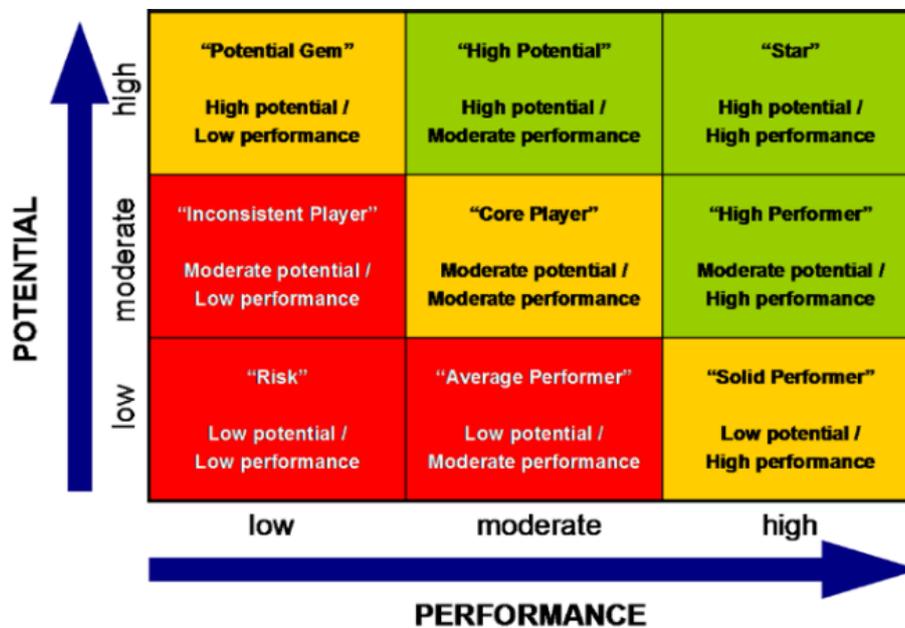
**Tabel 2.** Variabel Potensi

Potensi	Kinerja Teknis (15%)	Kesesuaian barang dengan spesifikasi (15%)
	Kehandalan (15%)	Rata-rata waktu kegagalan (5%)
		Rate Keluaran (5%)
		Daya Tahan (5%)
	Waktu Pengiriman (10%)	Ketepatan waktu pengiriman (10%)
	Ketersediaan Suku Cadang (20%)	Jaminan Ketersediaan Suku Cadang (5%)
		Stabilitas Keuangan (5%)
		Core Produk (5%)
		Pangsa Pasar (5%)
	Dukungan Teknis (20%)	Dukungan Test Com (5%)
		Dukungan Pelatihan (5%)
		Respon Time (5%)
		Support Time (5%)

	Biaya Selama Umur Ekonomis (20%)	Tingkat Harga (5%)
		Diskon (5%)
		Harga After Sales (5%)
		Biaya Pelatihan (5%)

Setelah dilakukan pengukuran atas variabel kinerja dan potensi dari penyedia barang/jasa, dalam rangka melakukan analisis dan interpretasi atas tingkat potensi kinerja penyedia dalam proses pengadaan barang/jasa dapat menggunakan alat bantu berupa 9 box matriks yang dikembangkan oleh Mc Kinsey.

Matriks ini bertujuan mengevaluasi kinerja dan merencanakan karyawan untuk menempati jabatan dan peran-peran strategis di perusahaan sesuai potensinya. Sehingga dimensi 9-box ada 2 (dua) yaitu performa karyawan pada masa lalu dan potensi karyawan di masa mendatang. Performa diwakili oleh sumbu X, sedangkan potensi diwakili oleh sumbu Y. Kombinasi dari sumbu X dan Y akan menentukan posisi suatu individu dan menempatkan individu pada kuadran yang berbeda-beda. Pada kuadran kanan atas, kecenderungan nilai X dan Y akan tinggi, maka individu diidentifikasi sebagai kandidat yang berpotensi tinggi dalam rencana suksesi perusahaan atau succession planning candidate.

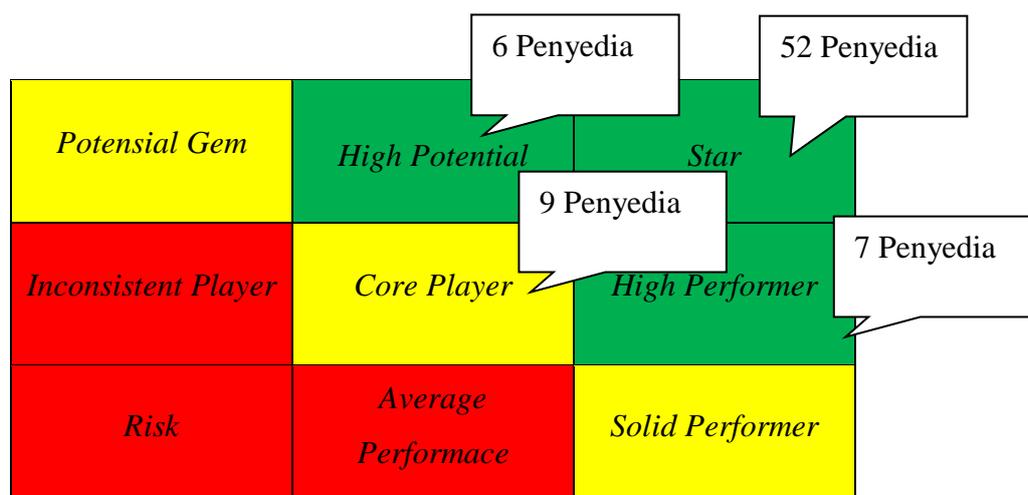


Gambar 5. Box Matrix by Mc Kinsey

Dalam matriks tersebut dalam implementasi pengukuran kinerja penyedia barang/jasa penulis melakukan penyesuaian atas objek dari interpretasi dimana dalam matriks tersebut ditujukan terhadap potensi kinerja karyawan namun dalam pengukuran ini matriks tersebut ditujukan terhadap potensi kinerja penyedia barang/jasa.

Berdasarkan hasil pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di salah satu Instansi Pemerintah yang dijadikan sampel Tahun Anggaran xxxx terdapat 74 (tujuh puluh empat) penyedia yang ikut serta dalam rangka pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah. Terhadap 74 (tujuh puluh empat) penyedia tersebut dilakukan pengukuran potensi kinerja dengan menilai dua variabel utama yaitu variabel kinerja dan variabel potensi. Hasil pengukuran kinerja didapat bahwa berdasarkan penilaian variabel kinerja terdapat 66 (enam puluh enam) penyedia yang dinilai berkinerja baik dan terdapat 9 (sembilan) penyedia yang dinilai berkinerja cukup. Hasil pengukuran potensi penyedia didapat bahwa 52 (lima puluh dua) penyedia yang dinilai berpotensi dan 22 (dua puluh dua) penyedia yang dinilai cukup berpotensi.

Melihat hasil pengukuran itu, dilakukan pengukuran potensi kinerja penyedia menggunakan 9 box matriks yang dikembangkan oleh Mc Kinsey, diperoleh hasil :



**Gambar 6.** Pengukuran Potensi Kinerja Penyedia Barang/Jasa

Tindak lanjut dari pengukuran dimaksud berdasarkan 9 box matriks yang dikembangkan oleh Mc Kinsey, diinterpretasikan terhadap potensi kinerja penyedia dimaksud dengan :

1. Terhadap 52 (lima puluh dua) penyedia yang masuk kuadran *star* merupakan penyedia yang layak masuk dalam daftar penyedia mampu untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa, ditawarkan pengadaan-pengadaan strategis untuk dapat dilaksanakan oleh penyedia tersebut sepanjang sesuai dengan kualifikasi dan spesialisasi bidang usaha yang dimilikinya, dan penyedia tersebut diharapkan disusun program pengembangan kinerja guna mempertahankan potensi kinerjanya.
2. Terhadap 7 (tujuh) penyedia yang masuk kuadran *high performer* merupakan penyedia layak masuk dalam daftar penyedia mampu untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa, kepada penyedia tersebut diberikan tantangan atas pekerjaan yang lebih agar dapat meningkatkan potensinya, dan penyedia tersebut diharapkan disusun program pengembangan potensi guna meningkatkan potensi mencapai kuadran *star*.
3. Terhadap 6 (enam) penyedia yang masuk kuadran *high potential* merupakan penyedia layak masuk dalam daftar penyedia mampu untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa, kepada penyedia tersebut diberikan program pengembangan dan pendampingan untuk meningkatkan kinerjanya, dan penyedia tersebut diharapkan disusun program pengembangan kinerja guna meningkatkan kinerja mencapai kuadran *star*.

Terhadap 9 (sembilan) penyedia yang masuk kuadran *core player* merupakan penyedia yang belum layak masuk dalam daftar penyedia mampu untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa, kepada penyedia tersebut diberikan program pengembangan dan pendampingan untuk meningkatkan kinerjanya dan potensinya, penyedia tersebut ditawarkan untuk ikut serta dalam pengadaan barang/jasa yang memiliki risiko kecil untuk dapat menjadi sarana perbaikan kinerja penyedia dimasa mendatang, dan penyedia tersebut diharapkan disusun program pengembangan kinerja guna meningkatkan kinerja mencapai kuadran *star*.

#### 4. KESIMPULAN

Dari pelaksanaan pengukuran potensi kinerja penyedia barang/jasa di lingkungan instansi pemerintah yang dijadikan sampel, sebagian besar penyedia memiliki potensi kinerja yang baik dan dapat dimasukkan dalam daftar penyedia mampu. Merujuk dari hasil pengukuran potensi kinerja penyedia, perlu dilakukan program pengembangan penyedia guna mempertahankan dan meningkatkan potensi dan kinerja penyedia menjadi lebih baik di periode mendatang. Perlu komitmen yang penuh dari seluruh pihak dalam rangka proses pengembangan potensi dan kinerja penyedia pada proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Program pengembangan penyedia perlu dilaksanakan secara massif oleh para pihak baik di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa maupun di Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah lain agar meningkatkan kualitas penyedia guna pencapaian Value for Money Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

## REFERENSI

- Amstrong, M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Elexmedia Komputindo.
- Arwinda, M. S. (2015). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Volume 14*.
- Davison, R. (2005). From Government to e-Government : a transition Model. *Information Technology & People, Volume 18*, 280 - 299.
- Dessler. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: Prenhalindo.
- Greenberg, B. &. (1997). *Behavior in Organization Understanding and Managing The*. United State of America: Prentice Hall.
- Iveta. (2012). Human Resource Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness Vol 4*, 117-128.
- Jackson, R. M. (2006). *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- John R. Schermerhorn, J. J. (1994). *Managing Organizational Behavior*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Kasali, R. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta : Gramedia.
- Katie, C. K. (2007). *Management of Change*.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading Change: Why Transformation Effort*. Inggris: Harvard Business Review.
- Leavitt, J. H. (1997). *Psikologi Manajemen (Terjemahan M.Zarkasi)*. Jakarta: Erlangga.
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mutia, N. (2009). *Usulan Rancangan Indikator Pengukuran Kinerja Service Scorecard untuk Kualitas Jasa Diklat Pelayaran*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nauheimer, H. (2007). *Change Management for One World: A Virtual Toolbook for Learning Organization in Development*.
- Nelly. (2002). A Framework of the factors affecting the evolution of performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management Vol 22*.
- Newton, R. (2007). *Managing Change*. Canada: Pearson Education Canada.
- Nurlaila. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate: Penerbit LepKhair.
- Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah . (2021).
- Prawirosentono, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan Kita Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Rivai, A. B. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbin. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi 12 (Terjemahan Diana Angelica)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Toha, M. (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Grafindo.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.