

PENGUKURAN KINERJA PENGADAAN BARANG/JASA DENGAN MENGGUNAKAN INDONESIA PROCUREMENT MATURITY MODEL DI UNIT LAYANAN PENGADAAN UNIVERSITAS DIPONEGORO

Darminto Pujotomo¹, Sriyanto, Eka Nurul Ilahiyah²,

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

Email : darminto_pujotomo@yahoo.com

Abstrak

Universitas Diponegoro adalah salah satu institusi dibawah naungan Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi yang salah satu kegiatannya melakukan pengadaan barang/jasa untuk memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana yang ada di lingkungan kampus. Pengadaan barang/jasa yang efektif dan efisien sangat diperlukan untuk kelancaran pelayanan pendidikan yang diberikan oleh Undip. Oleh karena itu, diperlukan pengukuran kinerja dari proses pengadaan yang terjadi dengan mengukur tingkat kematangan ULP Universitas Diponegoro. Indonesia Procurement Maturity Model (IPM2) adalah salah satu instrumen pengukuran tingkat kematangan yang ditetapkan oleh LKPP (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang Jasa Pemerintah) melalui bidang pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia sebagai langkah pendampingan kepada ULP untuk melakukan penilaian diri terhadap tingkat kematangannya. Setelah dilakukan pengukuran tingkat kematangan maka dapat dilihat di variabel mana yang kira-kira dapat ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja. Metode untuk pemilihan rekomendasi yang digunakan adalah metode Delphi.

Kata kunci : kinerja, IPM2, pengadaan barang/jasa, tingkat kematangan, Universitas diponegoro.

Abstract

Diponegoro University is the one of institutions under the Ministry of research technology and education that has the activities named procurement to fulfill the needs of existing facilities and infrastructure in campus environment. Procurement of goods / services should be effective and efficient for the education services provided by Undip. Therefore, the measurement of procurement process performance required by measuring the maturity level ULP Diponegoro University. Indonesia Procurement Maturity Model (IPM2) is one of the instruments measuring the maturity level set by LKPP (Institute for Government Procurement Policy Services) through the fields of development and human resource development as a step assistance to the ULP to self-assessment of the level of maturity. After measuring the maturity level it can be seen in which Variabelts can be roughly enhanced to improve performance. The method for the selection of recommendation used is the Delphi method.

Keywords : Diponegoro University, IPM2, level of maturity, performance, procurement of goods / service

1. PENDAHULUAN

Pembangunan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan memajukan kesejahteraan umum Republik Indonesia. Pembangunan yang dimaksud dapat berupa pembangunan manusianya atau pembangunan fisiknya. Pembangunan fisik yang dilakukan dapat berupa pengadaan sarana dan prasarana yang tentunya harus diimbangi dengan peran pengadaan barang/jasa yang baik. Namun, kegiatan pengadaan barang/jasa pemerintah bukan bertujuan untuk menghasilkan barang/jasa yang mengutamakan keuntungan, tetapi bersifat memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah membutuhkan barang/jasa untuk meningkatkan pelayanan publik. (Suparman, 2014)

Menurut Plomp dan Ronald (2009), terdapat hubungan positif antara kematangan organisasi pengadaan dengan kinerja. Menurut (Dwiyanto, 2006), kinerja pengadaan merupakan suatu hasil kerja yang telah tercapai dalam menangani suatu pengadaan barang atau jasa dalam suatu instansi atau organisasi. Ada lima aspek penilaian kinerja pengadaan, yaitu produktifitas, kualitas

pelayanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Selain itu, aspek transparansi juga merupakan hal penting dalam pelaksanaan kinerja pengadaan.

Kinerja pengadaan diharapkan baik agar pengadaan dapat berjalan dengan efektif. Namun, pada kenyataannya, masih terdapat berbagai masalah pada kinerja di Unit Layanan Pengadaan Universitas Diponegoro. Menurut studi pendahuluan yang telah dilakukan, masalah yang masih terdapat di ULP Universitas Diponegoro adalah tim evaluator yang hanya ada jika ada mutasi, pengembangan kompetensi hanya melalui program pelatihan, studi banding yang hanya dilakukan sambil mengikuti pelatihan terkait PBJ, dan jalur karir yang hanya dibentuk dengan mengimplementasikan jabatan fungsional yang kemudian menjadi pemicu mengapa dibutuhkan pengukuran kinerja dengan tingkat kematangan menurut Indonesia Procurement Maturity Model.

2. METODOLOGI

Menurut (Darmapramita, 2015), Indonesia Procurement Maturity Model merupakan sebuah konsep pengukuran tingkat kematangan Unit Layanan Pengadaan yang ditetapkan oleh LKPP melalui bidang pengembangan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia sebagai langkah pendampingan kepada ULP percontohan untuk melakukan penilaian diri (*self assessment*) terhadap tingkat kematangannya. LKPP sangat berkepentingan dalam mendorong serta mengembangkan ULP agar dapat mewujudkan pengadaan barang/jasa pemerintah berjalan sesuai prinsip pengadaan dan indikator kinerja yang ditetapkan. Tingkat kematangan menurut Indonesia Procurement Maturity Model mengenalkan 5 tingkat kematangan yaitu *Reactive*, *Compliance*, *Proactive*, *Performed*, dan *Sustained*.

- Tingkat Kematangan *Reactive*

Pada tingkat ini, ULP *reactive* memiliki karakteristik :

1. Belum ada perencanaan pokja ULP yang formal, penempatan pokja ULP didasarkan pada ketersediaan pokja yang ada
2. Tingkat kompetensi SDM ULP belum mencukupi kebutuhan dasar, belum ada pola pengembangan kompetensi
3. Belum ada jalur karir pokja ULP (ad hoc), pola insentif tidak jelas atau belum ada
4. Strategi dan perencanaan pengadaan belum dijalankan dengan baik sehingga ULP bekerja reaktif terhadap kebutuhan pengadaan yang disampaikan PPK
5. Pelaksana pemilihan penyedia masih berbentuk panitia, belum semua perangkat organisasi pengadaan terbentuk.
6. Belum ada pola kerja pengadaan barang/jasa berbasis kinerja
7. Kebutuhan teknologi informasi hanya untuk membantu dokumentasi proses pengadaan barang/jasa.
8. Pemahaman yang terbatas terhadap peran manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa. Bereaksi negatif jika terjadi masalah/kendala dalam pengadaan barang/jasa. Selalu punya alasan untuk bekerja dengan baik.
9. Masing-masing pihak dalam pengadaan barang/jasa hanya fokus pada kepentingan masing-masing. Perhatian pimpinan terhadap terlaksananya pengadaan barang/jasa yang baik masih rendah, pakta integritas hanya di wilayah ULP.

- Tingkat Kematangan *Compliance*

Pada tingkat ini, ULP *compliance* memiliki karakteristik :

1. Perencanaan pokja berupa Analisis Jabatan, beban kerja dan peta jabatan di ULP sudah dilakukan.
2. Tingkat kompetensi SDM ULP sudah memenuhi kebutuhan standar, pengembangan kompetensi melalui program pelatihan (training).
3. Jalur karir di ULP sudah jelas dengan mengimplementasikan jabatan fungsional. Pola insentif sudah jelas.
4. Perencanaan dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa dilakukan secara taktikal. PA/KPA, PPK, ULP dan PPHP sudah menjalankan fungsi pengadaan barang/jasa sebagaimana Perpres 70 tahun 2012 dan telah ada SOP di lingkungan ULP.
5. ULP sudah berdiri berdasarkan keputusan peraturan pimpinan K/L/D/I. Semua kegiatan ULP sudah didokumentasikan dengan baik.

6. Indikator kinerja pengadaan barang/jasa sebagaimana ditentukan dalam peraturan pengadaan barang/jasa sudah dijadikan acuan namun fokus masih pada kepatuhan pada regulasi.
 7. Kebutuhan teknologi informasi untuk otomatisasi proses pengadaan barang/jasa dengan standarisasi data melalui penggunaan aplikasi seperti SPSE, eMonev, dan sebagainya.
 8. Mampu mengidentifikasi resiko dalam pengadaan barang/jasa, namun belum diterapkan teknik dan tata kelola yang standar dalam merespon resiko pengadaan barang/jasa. Proses pengadaan barang/jasa menjadi sangat hati-hati dan cenderung lama dalam pengambilan keputusan.
 9. Hubungan antar para pihak dalam pengadaan barang/jasa berbasis korespondensi. Pengambil keputusan pengadaan barang/jasa lebih menjalankan fungsi manajerial, pakta integritas telah berada di lingkungan para pihak pengadaan barang/jasa.
- **Tingkat Kematangan *Proactive***
Tingkatan kematangan ULP *Proactive* memiliki karakteristik :
 1. Sudah ada prosedur standar untuk rekrutmen dan penempatan pokja ULP
 2. Tingkat kompetensi SDM para pihak dalam proses pengadaan barang/jasa sudah memenuhi kebutuhan dasar, Pejabat Fungsional Tertentu ULP sudah memiliki kompetensi pengadaan barang/jasa tingkat Madya, serta pengembangan kompetensi melalui program *coaching*.
 3. Jabatan fungsional pengadaan barang/jasa jadi panutan fungsi lainnya. Ada insentif tambahan bagi para pihak dalam pengadaan barang/jasa baik berbentuk finansial maupun non finansial.
 4. Sudah ada SOP dalam PA/KPA menjalankan fungsi strategi dan pemaketan, PPK sebagai perencana dan pengelola kontrak, ULP mengelola data penyedia dan pemilihan penyedia.
 5. ULP sudah berdiri permanen berdasarkan keputusan/Perda pimpinan K/L/D/I. Semua fungsi ULP sebagaimana Perka LKPP No. 5 tahun 2012 sudah berjalan baik.
 6. ULP sudah menerapkan kerangka kerja kinerja dan para pihak dalam pengadaan barang/jasa termasuk penyedia sudah memiliki standar kinerja pengadaan barang/jasa.
 7. Kebutuhan teknologi informasi untuk solusi memberi nilai tambah pada optimalisasi kegiatan pengadaan barang/jasa, seperti efisiensi atau tingkat layanan yang lebih baik. Standarisasi data digunakan untuk menghasilkan laporan pengadaan barang/jasa yang diperlukan pengguna.
 8. Sudah diimplementasikan SOP pengelolaan resiko pengadaan barang/jasa di ULP dengan fokus pada penanganan resiko pemilihan penyedia. Terjadi penurunan jumlah sanggahan dalam proses pemilihan. Sudah dilakukan mitigasi resiko-resiko internal yang muncul dalam kegiatan pengadaan barang/jasa.
 9. Koordinasi antar para pihak dalam pengadaan barang/jasa berbasis program kerja, para pengambil keputusan pengadaan barang/jasa berpikir luas untuk kepentingan organisasi keseluruhan (fungsi kepemimpinan). Adanya kampanye program organisasi yang berintegritas.
 - **Tingkat Kematangan *Performed***
Tingkat kematangan ULP *Performed* memiliki karakteristik :
 1. Sudah terlaksana program kaderisasi di organisasi ULP (perencanaan promosi dan mutasi) untuk menjaga kinerja pengadaan.
 2. Tingkat kompetensi SDM para pihak dalam proses pengadaan barang/jasa sudah mencakup aspek-aspek pengadaan strategis, pengembangan kompetensi melalui program mentoring.
 3. Tersedia beberapa jabatan structural organisasi yang mudah ditempati oleh pokja ULP. Ada insentif tambahan berbasis kinerja pengadaan barang/jasa.
 4. Kegiatan strategi pengadaan lebih intensif untuk mencapai target kinerja pengadaan. ULP memainkan peran aktif sebagai koordinator dan pembinaan para pihak yang terlibat proses pengadaan.
 5. ULP sudah memiliki standar layanan pengadaan, dan berperan aktif dalam menjaga kinerja pengadaan barang/jasa
 6. ULP sudah melakukan program pengendalian kinerja pengadaan barang/jasa secara aktif untuk mencapai sasaran. Framework manajemen kinerja pengadaan barang/jasa yang selaras dengan kinerja individu
 7. Kebutuhan teknologi informasi sebagai alat bantu strategis untuk menghasilkan kinerja pengadaan barang/jasa yang baik. Standarisasi informasi PBJ untuk memudahkan analisa dan evaluasi kinerja

8. Implementasi SOP pengelolaan risiko pengadaan barang/jasa mencakup semua pihak dalam pengadaan barang/jasa dan penyedia dalam rangka menjaga pencapaian target kinerja keseluruhan. Sudah dilakukan mitigasi terhadap resiko eksternal pengadaan barang/jasa
 9. Kerjasama antarpelaku pengadaan barang/jasa
 10. berjalan baik karena para pihak sudah memiliki kapabilitas dan kredibilitas sehingga pengambilan keputusan pengadaan barang/jasa lebih efektif dan cepat. Etika pengadaan sudah membudaya dan telah tercipta pengawasan melekat di semua lini organisasi.
- Tingkat Kematangan *Sustained*
Tingkatan kematangan ULP *Sustained* memiliki karakteristik :
 1. Selalu dilakukan review tahunan atas perencanaan pokja, rekrutmen dan kaderisasi di ULP yang sudah berjalan.
 2. Selalu dilakukan review tahunan untuk perbaikan peta kompetensi ULP dan pola pengembangannya dalam rangka peningkatan kinerja pengadaan.
 3. Prasyarat menduduki jabatan strategis tertentu di organisasi harus pernah berkarir di ULP. Sistem remunerasi yang terintegrasi dengan manajemen kinerja.
 4. Strategi pengadaan dan kontrak menjadi aspek penting dalam mendukung pencapaian target program kerja organisasi.
 5. Fungsi ULP sudah sebagai konsultan pengadaan bagi organisasi agar kinerja pengadaan selalu meningkat.
 6. Organisasi secara keseluruhan telah menerapkan kerangka manajemen kinerja, yang akan digunakan sebagai pertimbangan keputusan strategis dan secara periodik dikaji untuk perbaikan berkelanjutan.
 7. Kebutuhan teknologi informasi sebagai alat bantu strategis untuk meningkatkan kapabilitas dan efisiensi pengadaan barang/jasa. Informasi pengadaan barang/jasa digunakan untuk prakiraan atau prediksi dini dalam pengadaan barang/jasa strategis.
 8. SOP pengelolaan risiko sudah diterapkan dan berjalan di seluruh bagian organisasi dan menjadi basis pengambilan keputusan strategis.
 9. Pemimpin organisasi yang unggul dalam mengelola perubahan untuk perbaikan berkelanjutan. Etika pengadaan sudah menjadi kebanggaan yang diakui pemangku kepentingan di luar organisasi.

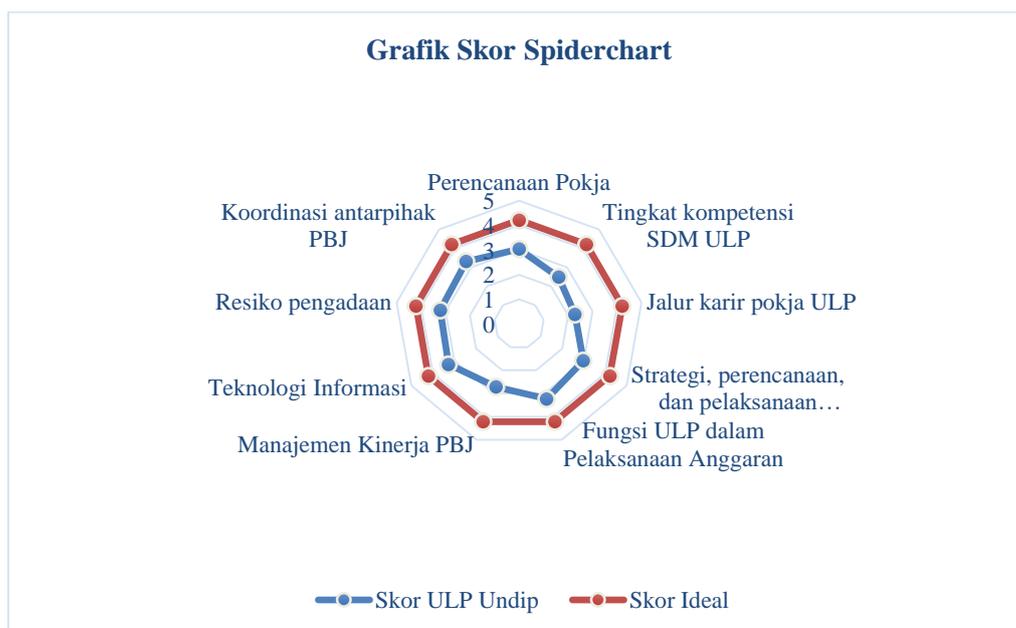
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah mendapatkan rating skor dari setiap Variabel, kemudian data tersebut diolah dengan analisis deskriptif yaitu dengan mencari rata-rata (mean) dari setiap variabel agar dapat dihasilkan pengukuran kinerja berdasarkan tingkat kematangan ULP Undip. Dari hasil pengolahan tersebut dapat diketahui pada tingkat apa di setiap Variabel yang ada. Hasil pengolahan data menggunakan IPM2 disajikan dalam tabel 1

Tabel 1 Hasil Pengolahan Data Skor Per Variabel

Kelompok Variabel	Variabel	Rata-Rata Skor	Tingkat Kematangan
Perencanaan Pokja	Perencanaan pokja ULP	3.20	<i>Proactive</i>
	Sistem rekrutmen anggota ULP	3.07	<i>Proactive</i>
	Kaderisasi pokja ULP	2.87	<i>Proactive</i>
	Adanya tim evaluator pokja ULP	2.50	<i>Compliance</i>
Tingkat kompetensi SDM ULP	Kondisi kompetensi anggota ULP	3.30	<i>Proactive</i>
	Pelatihan teknis dan Pendidikan anggota ULP	2.17	<i>Compliance</i>
	Studi banding anggota ULP	1.93	<i>Compliance</i>
Jalur karir pokja ULP	Peta jalur karir anggota ULP	1.93	<i>Compliance</i>
	Pola insentif anggota ULP	2.63	<i>Proactive</i>

Strategi, perencanaan, dan pelaksanaan pengadaan	Strategi dan perencanaan PBJ	2.70	<i>Proactive</i>
	Pelaksanaan dan pengendalian PBJ	3.27	<i>Proactive</i>
Fungsi ULP dalam Pelaksanaan Anggaran	Kedudukan dan posisi ULP dalam pelaksanaan anggaran	3.03	<i>Proactive</i>
	Peran ULP dalam pelaksanaan anggaran	3.43	<i>Performed</i>
	Perencanaan manajemen manajemen kinerja PBJ	3.00	<i>Proactive</i>
Manajemen kinerja PBJ	Pelaksanaan & pengendalian manajemen manajemen kinerja PBJ	2.80	<i>Proactive</i>
	Adanya tim pengendali manajemen kinerja ULP dalam PBJ	2.33	<i>Compliance</i>
	Penggunaan teknologi informasi dalam PBJ	3.83	<i>Performed</i>
Teknologi Informasi	Pengelolaan data & informasi PBJ	2.87	<i>Proactive</i>
	Sarana dan prasarana TI	3.13	<i>Proactive</i>
	Pemahaman dan identifikasi resiko PBJ	3.07	<i>Proactive</i>
Resiko pengadaan	Pengendalian resiko PBJ	3.37	<i>Proactive</i>
	Koordinasi dengan pihak luar terkait teknis dan hukum	3.13	<i>Proactive</i>
Koordinasi antarpihak PBJ	Kolaborasi para pihak dalam proses PBJ	3.30	<i>Proactive</i>
	Kepemimpinan organisasi dalam PBJ	3.17	<i>Proactive</i>
	Penerapan pakta integritas dalam PBJ	3.63	<i>Performed</i>
Jumlah		73.66	



Gambar 1 Spiderchart Grafik Skor

Dari tabel 1, dapat dihitung tingkat kematangan ULP Universitas Diponegoro secara menyeluruh yaitu sebagai berikut :

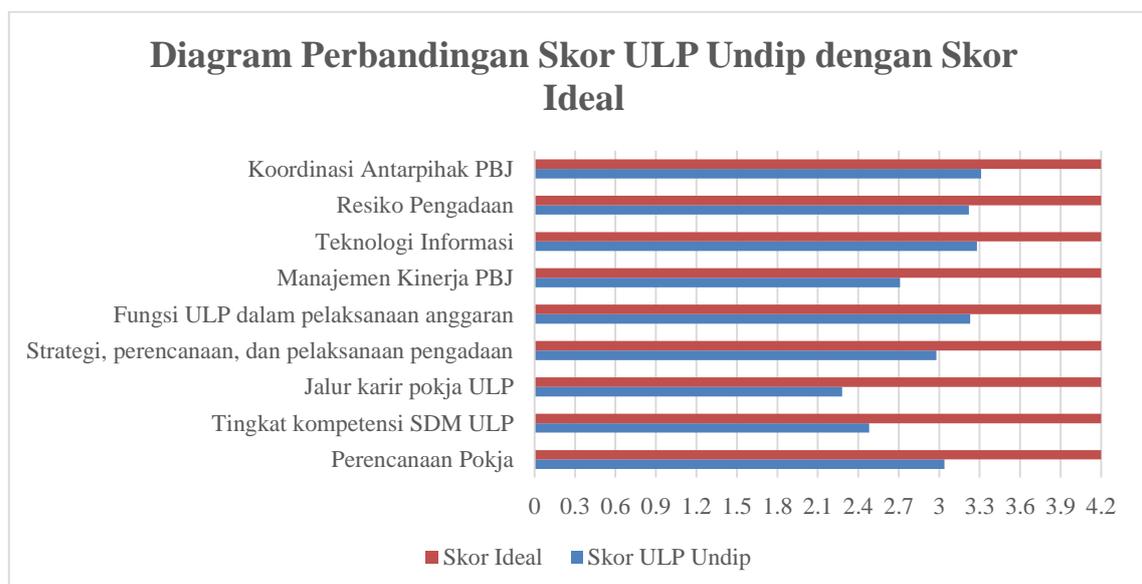
$$\frac{\text{Nilai total}}{\text{Jumlah Elemen}} = \frac{73.66}{25} = 2.95$$

Dari tabel 1 dapat diketahui bahwa tingkat kematangan ULP Universitas Diponegoro secara menyeluruh yaitu memiliki skor 2.95 dimana skor tersebut berarti ULP Universitas Diponegoro berada di tingkat kematangan *Proactive*.

Gambar 1 menunjukkan *Spiderchart* dari setiap kelompok variabel. *Spiderchart* menunjukkan kekuatan dan kekurangan dari macam-macam kelompok variabel. Terdapat perbedaan antara skor terbaik dengan skor yang terdapat di ULP Undip. Dari *Spiderchart* tersebut dapat dilihat bahwa kelompok variabel tingkat kompetensi SDM dan jalur karir pokja ULP memiliki nilai yang terendah dan perbedaan yang cukup besar dengan skor terbaik yaitu tingkat kompetensi SDM sebesar 2.48 dan jalur karir pokja sebesar 2.28. Untuk lebih jelasnya mengenai perbedaan antara skor ideal dengan skor ULP Undip dapat dilihat pada gambar 2. Gambar 2 adalah diagram perbandingan antara skor ideal dengan skor ULP Undip. Dapat dilihat pada gambar 4.2 bahwa skor ULP Undip yang masih cukup berbeda dengan skor ideal terletak pada jalur karir pokja ULP dan tingkat kompetensi SDM ULP.

Berdasarkan *Spiderchart* yang telah ditampilkan pada gambar 1, dapat dilihat bahwa kelompok variabel yang memiliki perbedaan nilai cukup besar dibandingkan dengan skor ideal adalah tingkat kompetensi SDM dan jalur karir pokja ULP. Rekomendasi untuk kedua kelompok variabel tersebut telah diolah dengan menggunakan metode Delphi. Namun, menurut hasil studi kualitatif dengan wawancara dengan ketua ULP Undip, untuk pengadaan publik, yang lebih dibutuhkan untuk ditingkatkan adalah strategi, perencanaan, dan pelaksanaan pengadaan. Hal tersebut dikarenakan strategi dan perencanaan dalam pengadaan sangat dibutuhkan agar proses pengadaan dapat berjalan dengan lancar. Langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan strategi dan perencanaan adalah dengan membuat SOP strategi dan perencanaan agar semua proses jelas dan memiliki petunjuk. Langkah selanjutnya adalah dibuat kebijakan mengenai SOP yang telah dibuat. Kebijakan diputuskan oleh pimpinan instansi yang dalam hal ini adalah rektor Undip.

Kelompok variabel kedua yang sebaiknya ditingkatkan dalam pengadaan publik adalah koordinasi antarpihak pengadaan barang/jasa. Hal itu dikarenakan koordinasi sangat penting untuk meminimalisir resiko pengadaan dan terjadinya kesalahan. Langkah yang dapat dilakukan adalah dengan menjadikan koordinasi menjadi basis dalam penanganan resiko seluruh organisasi dalam pengambilan keputusan.



Gambar 2 Diagram Perbandingan Skor ULP Undip dengan Skor Ideal

Kuesioner perumusan rekomendasi perbaikan ditunjukkan untuk 3 pakar pengadaan di Universitas Diponegoro, yaitu :

1. Ketua ULP Undip
2. Koordinator LPSE Undip
3. Koordinator pelatihan dan kerjasama ULP Undip

Kuesioner delphi disebar ke responden dengan penilaian menggunakan 5 skala likert, dimana nilai 1 berarti sangat tidak penting, nilai 2 adalah tidak penting, nilai 3 adalah ragu-ragu, nilai 4 penting, dan nilai 5 sangat penting. Terdapat 4 rekomendasi dalam kuesioner Delphi, kemudian setelah dilakukan pengolahan kuesioner tidak ada yang di eliminasi dikarenakan rata-rata skor tidak ada yang berada dibawah 4 sehingga rekomendasi yang dihasilkan berjumlah 4. Rekapitulasi Rata-Rata Kuesioner Metode Delphi dapat dilihat pada tabel 2

Tabel 2 Rekapitulasi Rata-Rata Kuesioner Metode Delphi

Rekomendasi	Responden			Rata-Rata
	1 A	2 B	3 C	
1	4	4	4	4.00
2	3	4	5	4.00
3	4	4	5	4.33
4	3	4	5	4.00

4. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Tingkat kematangan ULP Universitas Diponegoro secara keseluruhan memiliki skor 2.95, dimana hal tersebut berarti ULP Universitas Diponegoro berada di tahap ketiga yaitu *proactive*. Namun, masih ada kelompok variabel yang sebaiknya diperbaiki untuk meningkatkan tingkat kematangan ULP Universitas Diponegoro yaitu tingkat kompetensi SDM ULP dengan skor 2.48 dan jalur karir pokja ULP dengan skor 2.28. Tingkat kompetensi SDM ULP memiliki kekurangan pada tim evaluator hanya ada jika ada mutasi pegawai, pengembangan kompetensi hanya melalui program pelatihan, dan studi banding hanya dilakukan sambil mengikuti pelatihan terkait PBJ. Sedangkan untuk jalur karir pokja ULP masih memiliki kekurangan pada jalur karir hanya dibentuk dengan implementasi jabatan fungsional. Untuk dua kelompok variabel yang masih kurang tersebut jika tidak ditingkatkan maka akan berakibat pada tidak adanya peningkatan kompetensi yang menentukan kualitas pengadaan pada akhirnya.
2. Rekomendasi untuk meningkatkan tingkat kematangan ULP Universitas Diponegoro adalah sebagai berikut :
 - a. Membuat tim evaluator resmi yang telah bersinergi dengan Bagian Kepegawaian.
 - b. Mengadakan review tahunan untuk pengembangan kompetensi dalam rangka peningkatan kinerja pengadaan kemudian didokumentasikan.
 - c. Mengadakan review tahunan terhadap hasil studi banding pokja ULP.
 - d. Mengadakan sistem manajemen yang terintegrasi dengan kompetensi dalam pelaksanaan PBJ.
 - e. Membuat SOP strategi dan perencanaan pengadaan barang/jasa agar semua proses jelas dan memiliki petunjuk.
 - f. Menjadikan koordinasi menjadi basis dalam penanganan resiko seluruh organisasi dalam pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Darmapramita, I. G. 2015. Analisis Tingkat Kematangan (Maturity Levels) Unit Layanan Pengadaan Kabupaten Badung. *Jurnal Spektran*, 3-
- Dwiyanto, Agus. 2006. *Mewujudkan Good Governanace Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Plomp, M. G.A. & Ronald, R. 2009. Procurement Maturity, Alignment and Performance: a Dutch Hospital Case Comparison. Utrecht University, Department of Information and Computing Sciences. Vol. (14). No.(17).
- Suparman, Eman. 2014. *Aspek Hukum Perdata dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Pada Rancangan Undang-Undang tentang pengadaan Barang/Jasa*. Jakarta: LKPP