

**KARYA TULIS
UNTUK KENAIKAN JABATAN FUNGSIONAL
PADA ULP BADUNG**

**ASPEK-ASPEK PENTING UNTUK MENINGKATKAN
DAN MEMPERTAHANKAN KINERJA
ULP BADUNG**

Oleh

Ni Putu Laksmi Wijayanti, SKM., M.Erg.

**MANGUPURA
2015**

DAFTAR ISI

Halaman judul	i
Daftar Isi	ii
Daftar Tabel	iii
Ringkasan	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Visi, Misi dan Dasar Hukum	1
1.3 Permasalahan	2
BAB 2 ARAH DAN KEBIJAKAN ORGANISASI ULP	5
2.1 Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	5
2.2 Pengukuran Tingkat Kematangan Organisasi ULP	5
2.3 Agenda Pengembangan Organisasi ULP	6
BAB 3 KINERJA DAN ASPEK-ASPEK PENTING YANG MEMPENGARUHINYA	8
3.1 Ukuran Kinerja	8
3.2 Aspek-Aspek yang Mempengaruhi Kinerja	9
BAB 4 ANALISIS SWOT	12
BAB 5 PEMBAHASAN	13
5.1 Upaya Meningkatkan Kinerja	13
5.2 Upaya Mempertahankan Kinerja	15
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	17
6.1 Kesimpulan	17
6.2 Saran	18
Daftar Pustaka	19

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Kekuatan dan Kelemahan ULP Kabupaten Badung	12
Tabel 4.2	Peluang dan Tantangan ULP Kabupaten Badung	12

RINGKASAN

ULP Kabupaten Badung adalah salah satu ULP terbaik di Indonesia. Adanya penghargaan sebagai ULP percontohan adalah salah satu buktinya. Namun prestasi yang sudah baik tersebut tidak akan bertahan lama jika tidak ada upaya serius untuk mempertahankannya atau bahkan meningkatkannya.

Tulisan ini tidak dimaksudkan untuk mencari apa dan siapa yang kurang berkontribusi, tapi mengidentifikasi hal-hal yang mungkin dapat diperbaiki dan disinergikan untuk mencapai hasil terbaik. Jika berhasil, bukan hanya insan-insan pelaksana di ULP Badung yang akan bangga, namun juga seluruh rakyat Badung.

Berbagai hal telah berhasil diidentifikasi, seperti permasalahan yang ada, ukuran kinerja, kekuatan – kelemahan, tantangan dan peluang serta bagaimana seharusnya organisasi ini diarahkan.

Kata kunci : ULP Badung, Kinerja, Analisis SWOT, Aspek pendukung kinerja.

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

ULP (unit layanan pengadaan) Kabupaten Badung adalah salah satu unit yang mendukung kinerja Pemerintah Daerah. ULP bagaikan "front office" bagi Pemerintah daerah Kabupaten Badung. Kinerja unit ini akan menjadi ukuran bagi tinggi rendahnya "performance indikator" Pemerintah Daerah Kabupaten Badung secara keseluruhan.

ULP Badung berdiri sejak tahun 2011 dan merupakan salah satu komitmen Pemerintah Daerah Kabupaten Badung mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik. ULP didirikan dengan tujuan agar proses pengadaan barang/jasa pemerintah dapat terlaksana secara efektif, efisien, transparan dan dapat dipertanggung-jawabkan. Dengan nilai

pengadaan di seluruh Kabupaten/Kota yang mencapai Rp. 325 triliun, tugas lembaga ULP menjadi sangat penting dan strategis.

Secara kelembagaan ULP Kabupaten Badung belum berstatus Mandiri karena masih menjadi sub-sistem dari Bagian Administrasi Pembangunan, termasuk pembiayaannya masih menjadi satu dengan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung selaku SKPD-nya. Tantangan ke depan adalah keharusan ULP Kabupaten Badung menapak dua tingkat lebih tinggi, yaitu – pertama : menjadi ULP permanen 1 (melekat) dan kemudian menjadi ULP permanen 2 (mandiri – berdiri sendiri). Tantangan tersebut selanjutnya akan melahirkan peluang yang memaksa seluruh komponen ULP bersatu padu – bersinergi untuk mencapai angan yang dicita-citakan.

1.2 Visi, Misi dan Dasar Hukum

A. Visi

Menjadikan Pengadaan Barang/Jasa terpercaya, profesional dan modern.

B. Misi

1. Melaksanakan pengadaan barang/jasa yang kredibel dan akuntabel.
2. Berinovasi dan berdedikasi dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa.
3. Optimalisasi teknologi informasi dalam pengembangan sistem pengadaan barang/jasa.

C. Dasar Hukum

1. Perpres No. 4 Tahun 2015, tentang Perubahan keempat atas Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010, tentang pengadaan barang/jasa pemerintah Tanggal 16 Januari 2015.
2. Peraturan Bupati Badung Nomor 40 Tahun 2015, tanggal 27 Juli 2015, tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Layanan Pengadaan Pemerintah Kabupaten Badung.
3. Surat Keputusan Bupati Badung Nomor 1817/01/HK/2015, tanggal 27 Juli 2015 tentang penetapan Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa pada Unit Layanan Pengadaan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Badung.

1.3 Pemasalahan

Untuk mencapai status ULP Permanen (melekat/mandiri) ada beberapa permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian dari pemangku kepentingan, khususnya para pelaksana di lingkungan ULP Kabupaten Badung. Beberapa permasalahan mendasar yang perlu mendapatkan penanganan adalah sebagai berikut.

A. Organisasi ULP Kabupaten Badung

Berdasarkan Permendagri Nomor 99 tahun 2014 Tanggal 23 Desember 2014 tentang Pedoman Pembentukan Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota, maka organisasi ULP Kabupaten Badung belum berstatus Mandiri. Target ke depan adalah penyesuaian ULP Kab. Badung menjadi ULP Permanen (melekat) atau ULP Permanen (berdiri sendiri).

Hal ini diperkuat dengan adanya pengakuan dari Pemerintah Pusat tentang eksistensi ULP Kabupaten Badung lewat Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) yang memilih ULP Kabupaten Badung menjadi ULP percontohan tingkat nasional.

B. Kebutuhan Angka Kredit

Sesuai dengan fungsinya, pejabat fungsional di lingkungan ULP harus memenuhi sejumlah angka kredit untuk bisa mempertanggungjawabkan jabatannya. Angka kredit juga sangat diperlukan ketika akan mengurus kenaikan pangkat.

Dengan telah diaturnya format Kelompok Kerja dalam Permendagri Nomor 99 Tahun 2014 tanggal 23 Desember 2014 Pasal 13 ayat 1 yang menyebabkan jumlah paket yang ditangani oleh masing-masing pokja tidak merata yang juga akan berpengaruh terhadap perolehan angka kredit pejabat fungsional.

Dalam tahun anggaran 2015 (sampai dengan bulan Agustus 2015) salah satu pokja di ULP Kabupaten Badung yaitu Pokja Jasa Lainnya hanya memiliki jumlah paket yang dikerjakan sebanyak 22 paket. Dengan kondisi seperti ini maka SDM Pejabat Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa (contoh, jenjang muda) yang bertugas di Pokja Jasa lainnya hanya memiliki angka kredit (AK) lebih kurang 5 AK, sedangkan persyaratan jabatan fungsional untuk dapat naik pangkat ke jenjang berikutnya adalah 100 AK, sehingga rata-rata pejabat tersebut akan naik pangkat setelah 20 tahun.

C. Sertifikasi Profesi

Sertifikasi profesi adalah kebutuhan mendasar dari SDM pengelola ULP di setiap daerah. Sesuai dengan surat Direktorat Sertifikasi Profesi LKPP RI Nomor 8290/D.3.3/06/2015 Tanggal 12 Juni 2015 perihal pemberitahuan tentang uji kompetensi SDM pengelola pengadaan barang/jasa. Inti isi surat adalah mengatur ujian kompetensi jenjang jabatan Muda dan Madya. Jenjang jabatan lainnya tidak disebutkan. Hal ini tidak sejalan dengan Permenpan RB Nomor 77 Tahun 2012 tanggal 20 Desember 2012 tentang Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa dan angka kreditnya Pasal 29 Ayat (1).

D. Tumpang tindih tugas

Walaupun masalah tumpang tindih tugas (overlapping) ada di setiap dinas dan unit, tumpang tindih tugas di lingkungan ULP memiliki risiko yang sangat besar. Hal demikianlah yang terjadi pada aplikasi si-jabfung. Unsur dan butir kegiatan yang dinilai dalam si-jabfung, khususnya dalam pemilihan penyedia barang/jasa yang dilaksanakan oleh Pokja ULP di antaranya terdapat : (1) pembuatan rancangan kontrak pengadaan barang/jasa; (2) penyusunan HPS; (3) penunjukan penyedia barang/jasa.

Sebagaimana diketahui butir kegiatan di atas merupakan tugas dari Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) sesuai dengan Perpres 54 Tahun 2010 beserta perubahannya pada pasal 11.

BAB 2. ARAH DAN KEBIJAKAN ORGANISASI ULP

2.1 Birokrasi Yang Bersih dan Akuntabel

ULP (unit layanan pengadaan) Kabupaten Badung didirikan dengan tujuan utama mengurangi lubang-lubang kecil yang dapat dimanfaatkan oleh oknum-oknum tidak bertanggungjawab untuk memperkaya diri sendiri. Niat mulia dari Pimpinan Daerah ini sejalan dengan arah dan kebijakan organisasi ULP dalam Renstra LKPP 2015 – 2019 yang tertuang dalam penjabaran agenda pembangunan bidang yang tertulis dalam buku II RPJMN 2015 – 2019 pembangunan bidang hukum dan aparatur yang terkait dengan LKPP adalah isu strategis mengenai Birokrasi yang bersih dan akuntabel.

Renstra LKPP 2015 – 2019 juga memuat arah kebijakan pembangunan bidang yang akan dilaksanakan adalah Peningkatan fairness, transparansi dan profesionalisme dalam pengadaan barang dan jasa, di mana langkah-langkah yang terkait dengan kelembagaan dan SDM pengadaan adalah :

1. Peningkatan kompetensi dan integritas SDM pengadaan, termasuk penguatan jabatan fungsional pengadaan;
2. Pengembangan mekanisme dan aturan main/tata laksana melalui peningkatan efektivitas ULP, dan peningkatan efektivitas pelaksanaan fungsinya.

Sasaran strategis Renstra LKPP terkait dengan kelembagaan Pengadaan adalah tingkat kematangan ULP seluruh Indonesia adalah minimal level 3 (defined) pada tahun 2019.

2.2 Pengukuran Tingkat Kematangan Organisasi ULP

Pengukuran tingkat kematangan (capability maturity model) Kabupaten Badung memakai model lima tingkat yang diawali dengan tingkat initial pada level terbawah (level 1) dan optimized pada level tertinggi (level 5). Selengkapnya adalah sebagai berikut.

A. Initial

Pada kondisi ini belum ada dokumentasi yang mengatur tentang organisasi, tata laksana, sumber daya manusia dan proses manajemen organisasi ULP.

Melihat kondisi existing pada ULP Kabupaten Badung kondisi ini jelas sudah terlewati dan berada pada satu atau dua level di atasnya.

B. Repeatable

Pada tingkat ini sudah ada dokumentasi yang mengatur tentang organisasi, tata laksana, SDM dan manajemen organisasi, namun masih sangat sederhana dan belum mengikuti pedoman dan komitmen.

C. Defined

Pada level 3 ini sudah ada dokumentasi yang mengatur tentang organisasi, tata laksana, SDM dan manajemen organisasi yang disusun berdasarkan pedoman/ dibakukan, ada komitmen namun belum ada mekanisme monitoring – evaluasi dan rencana tindak lanjut umpan balik.

D. Managed

Pada level 4 ini sudah ada dokumentasi yang mengatur tentang organisasi, tata laksana, SDM dan manajemen organisasi yang disusun berdasarkan pedoman/ dibakukan, ada komitmen dan sudah ada mekanisme monitoring – evaluasi dan rencana tindak lanjut umpan balik, namun belum berbasis teknologi informasi (manual).

E. Optimized

Pada level 5 ini sudah ada dokumentasi yang mengatur tentang organisasi, tata laksana, SDM dan manajemen organisasi yang disusun berdasarkan pedoman/ dibakukan, ada komitmen dan sudah ada mekanisme monitoring – evaluasi dan rencana tindak lanjut umpan balik, serta sudah berbasis teknologi informasi.

2.3 Agenda Pengembangan Organisasi ULP

Pengukuran tingkat kematangan ULP (unit layanan pengadaan) Kabupaten Badung adalah sejalan dengan rencana pengembangan ULP Nasional, yaitu :

1. Melakukan self asesment (pengukuran mandiri) terhadap variabel dan sub variabel pengukuran tingkat kematangan untuk mengetahui kondisi saat ini pada organisasi ULP-nya;
2. Menyusun *road map* (peta jalan) peningkatan variabel dan sub variabel untuk meningkatkan kematangan organisasi ULP-nya;

3. Mencapai tingkat kematangan ULP Kabupaten Badung minimal level 3 (*defined*) pada tahun 2019.

BAB 3. KINERJA DAN ASPEK-ASPEK PENTING YANG MEMPENGA-RUHINYA

3.1 Ukuran Kinerja

Kinerja dalam bahasa yang sederhana dapat diterjemahkan menjadi capaian target kerja. Pemain sepak bola dikatakan berkinerja baik jika mampu memasukkan bola ke gawang lawan walau banyak pemain belakang berusaha menghalaunya. Sopir angkutan pasir dikatakan berkinerja baik jika dalam sehari mampu melayani pembeli sesuai target majikan.

Kinerja pada dasarnya sebuah ukuran yang dapat dijadikan acuan untuk menilai apakah sebuah entitas dapat dikatakan baik, sedang atau buruk. ULP Badung dikatakan berkinerja baik karena telah mendapatkan penghargaan dari Pemerintah Pusat sebagai ULP percontohan. Kinerja ULP, khususnya ULP Kabupaten Badung dapat dilihat dari 3 aspek, antara lain :

A. Partisipasi Masyarakat

Ukuran kinerja ULP sangat dipengaruhi oleh tingkat partisipasi masyarakat. Makin banyak masyarakat yang terlibat, baik terhadap pengawasan, pemantauan dan evaluasi maka makin kredibel lembaga ULP. Tingkat keterlibatan masyarakat juga dapat dilihat dari akses terhadap informasi. Makin mudah masyarakat mendapatkan informasi dari ULP maka dapat dikatakan ULP sudah menjalankan prinsip-prinsip cara pengadaan barang dan jasa yang baik. Ketika terjadi pengaduan, maka akan dilihat berapa jumlah pengaduan, berapa yang sudah mendapatkan penanganan dan berapa yang sudah diselesaikan dengan baik. Ukurannya, makin banyak pengaduan nilainya makin jelek. Makin banyak penanganan nilainya makin baik, demikian juga jika pengaduan yang dapat diselesaikan dengan baik makin banyak maka nilai kinerja ULP makin baik. Penyelesaian baik ditandai dengan selesainya masalah dan meningkatnya kepuasan pemakai jasa. Yang kasat mata dan dapat dilihat langsung pengaruhnya terhadap tingkat kepuasan adalah membaiknya pelayanan pada sektor publik.

B. Keterlibatan Pemerintah

Pada dasarnya ukuran kinerja ULP paling banyak dipengaruhi oleh peran serta pemerintah sebagai pihak yang paling bertanggung jawab dalam proses pengadaan barang dan jasa pemerintah. Hal paling utama yang dapat dijadikan indikator kinerja adalah :

- 1) Tidak ada suap

- 2) Tidak ada penggelembungan harga
- 3) Tidak ada penurunan mutu

Ketiga indikator kinerja di atas akan makin lengkap jika jasa dan barang yang disediakan sesuai dengan spesifikasi dan harga yang sebanding. Di tingkat pelaksana teknis diberlakukan perbaikan insentif/disinsentif serta sanksi yang sesuai dan adil.

C. Peran serta kontraktor/pemasok

Perlunya fakta integritas antara para pihak, khususnya saat penandatanganan kontrak kerja. Persaingan yang sehat antara pemasok/kontraktor. Harga barang dan keuntungan dibuat serasional mungkin. Penyelesaian perselisihan dan pemberian sanksi yang profesional dan adil.

3.2 Aspek-Aspek yang Mempengaruhi Kinerja

A. Sumber Daya Manusia (SDM)

Hal pertama dan utama yang mempengaruhi kinerja adalah SDM. Program yang baik dengan fasilitas yang lengkap tidak akan ada artinya jika tidak didukung oleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

SDM ULP Kabupaten Badung adalah orang-orang pilihan yang direkrut dari berbagai SKPD. SDM handal dan berdedikasi tinggi ini adalah ujung tombak organisasi ULP. Di tangan orang-orang inilah dipertaruhnya "muka" Pemerintah Kabupaten Badung. Nila setitik dapat saja merusak susu sebelanga. Semua unsur pimpinan, mulai dari ULP, sekretariat bahkan sampai kepala daerah harus memberikan atensinya pada orang-orang sibuk tidak kenal lelah ini. Tidak harus reward dalam bentuk uang atau barang, perhatian dan "say hello" adalah bentuk penghargaan yang memiliki arti penting dan dapat terus meningkatkan dan mempertahankan kinerja SDM di ULP.

B. Reward dan Punishment yang Konsisten

Salah satu kelemahan manajemen gaya Indonesia adalah tidak diterapkannya penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) bagi penyelenggara program. Kalaupun ada, reward dan punishment diberikan dengan sangat selektif dan penuh dengan nuansa "ewuh kapewuh".

Sesungguhnya reward memiliki arti penting bagi upaya peningkatan kinerja lembaga. Reward yang diberikan pada orang yang tepat dan waktu yang tepat akan berdampak sangat signifikan bagi peningkatan kinerja. Mereka yang mendapat reward akan menjadi ikon bagi karyawan yang lain dan tentu saja gerak geriknya akan selalu ditiru. Hal yang sama akan terjadi pada mereka yang mendapat reward. Dengan sekuat tenaga mereka akan berusaha meningkatkan prestasi dan sedapat mungkin menghindari kesalahan.

C. Kenaikan Pangkat Yang Pasti

Salah satu *reward* yang dinanti-nantikan oleh karyawan adalah prosesi kenaikan pangkat. Mungkin kenaikan rupiah dari setiap perubahan jenjang pangkat tidak menjadi perhatian utama, namun keterlambatan kenaikan pangkat yang disebabkan oleh ketidakpastian hukum akan memiliki dampak buruk bagi peningkatan kinerja.

Sebagaimana yang telah sama-sama diketahui bahwa mereka-mereka yang terlibat dalam aktivitas ULP adalah karyawan yang berstatus pejabat fungsional. Pejabat fungsional hanya bisa naik pangkat jika bisa memenuhi sejumlah Angka Kredit tertentu. Sebagaimana yang telah diangkat dalam permasalahan bahwa untuk memenuhi sejumlah Angka Kredit untuk naik satu jenjang pangkat seorang karyawan harus bekerja selama 20 tahun.

Ini tentu tidak adil. Inilah sesungguhnya bumerang yang telah dilemparkan pemerintah ke masyarakat dan pada akhirnya akan mencederai pemerintah sendiri, antara lain akan menurunkan angka elektabilitas pemerintah sendiri. Di lingkungan ULP hal-hal yang mencederai rasa keadilan pada akhirnya akan menurunkan kinerja.

BAB 4. ANALISIS SWOT

Kondisi internal serta kondisi eksternal ULP Kabupaten Badung menyangkut kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threat*) dapat dijabarkan sebagai berikut.

Tabel 4.1
Kekuatan dan Kelemahan ULP Kabupaten Badung

KEKUATAN (<i>STRENGTH</i>)	KELEMAHAN (<i>WEAKNESS</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • ULP dibentuk oleh Bupati Badung dengan Peraturan Bupati dan Surat Keputusan Bupati • Era keterbukaan yang terjadi merata di seluruh instansi pemerintah • Infrastruktur yang memadai • Pengelola yang melek teknologi dan memiliki kredibilitas baik • Dukungan masyarakat, termasuk ICW sangat besar 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi ULP Badung masih belum mandiri • Beberapa orang tenaga pengelola yang tergabung dalam pokja berumur relatif tua • Belum ada SOP tentang reward dan punishment • Rendahnya nilai kredit untuk setiap item pekerjaan • Status pegawai fungsional yang masih belum diperhitungkan.

Tabel 4.2
Peluang dan Tantangan ULP Kabupaten Badung

PELUANG (<i>OPPORTUNITIES</i>)	TANTANGAN (<i>THREAT</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan pemerintah yang fokus pada pencapaian akuntabilitas dan kinerja • Otonomi daerah dan sistem desentralisasi memberi peluang dalam kerjasama maupun penyediaan SDM yang kompeten. • ULP akan menjadi lembaga mandiri • Meningkatnya biaya pembangunan yang menuntut ULP yang kuat dan berwibawa 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya jenis-jenis temuan yang dibawa ke ranah hukum • Rendahnya kesadaran masyarakat dan rekanan untuk menerima risiko digugurkan dan dikalahkan saat pengumuman pemenang lelang • Peraturan pemerintah yang sering diperbaharui dan overlapping • Budaya masyarakat yang masih berterima kasih dengan memberi imbalan atau gratifikasi

BAB 5. PEMBAHASAN

5.1 Upaya Meningkatkan Kinerja

Hal pertama dan utama yang mempengaruhi kinerja adalah SDM. Program yang baik dengan fasilitas yang lengkap tidak akan ada artinya jika tidak didukung oleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berdedikasi. Manusia, sebagaimana yang sudah kita ketahui bersama memiliki banyak segi dan banyak sisi. Mengelola manusia gampang-gampang susah. Harap dicatat ada dua kata gampang di depan kata susah, artinya mengelola manusia lebih banyak gampangnya daripada susahnyanya. Ada sebuah fameo atau ceritera tentang seni mengelola manusia. Kata orang, kalau kita menentang bola maka kita hanya akan memiliki satu kemungkinan, yaitu bola meluncur keras menuju gawang, sebaliknya kalau kita menentang anjing akan didapatkan dua kemungkinan. Pertama, anjing akan lari terbirit-birit menjauhi kita dan yang kedua, anjing akan berbalik dan menyerang kita. Kalau menendang manusia kita akan memiliki tidak hanya satu atau dua kemungkinan, tapi seribu bahkan mungkin dua ribu kemungkinan. Sungguh sulit ditebak, manusia itu makhluk mutidimensi dan susah diramal. Jangankan menentang atau memukul, memberi kata-kata kasar saja akan memiliki dampak yang luar biasa. Cobalah lukai perasaan anak buah anda. Sudah pasti esok harinya akan kita temui banyak perubahan. Mungkin dia akan datang bersama *body-guard* dan menjadikan anda bulan-bulanan pukulan dan makian. Mungkin dia akan datang menghadap anda dan menanyakan maksud kata-kata kasar yang anda ucapkan, atau mungkin mengirimi anda mantera-mantera jahat dari ilmu hitam untuk membuat anda mati berdiri.

Mencermati banyak ilustrasi di atas, sejatinya kita dengan mudah dapat menerka maknanya, bahwa mengelola manusia memerlukan ilmu atau seni yang dapat membuat seseorang mengikuti perintah anda. Beberapa tips untuk menggerakkan orang untuk bertindak adalah sebagai berikut.

1. Penuhi kebutuhan manusia yang paling faali

Kebutuhan faal atau faali yaitu kebutuhan manusia akan hal yang paling mendasar ketika melaksanakan aktivitas. Beberapa contoh dapat disebutkan seperti di bawah ini :

- a. Segelas air atau teh hangat sangat baik diberikan kepada staf yang sibuk beraktivitas
 - b. Makanan kecil atau snack di sela-sela aktivitas
 - c. Uang lembur untuk setiap kelebihan jam kerja
2. Reward dan punishment

Reward memberikan pengakuan akan hasil kerja yang telah dicapai sedangkan punishment adalah hukuman yang harus diterima ketika suatu kesepakatan tidak dapat dipenuhi. Banyak kalangan menilai bahwa reward akan berakibat pemborosan dan menyebabkan kemandirian yang berlebihan di kalangan pegawai. Di sisi lain, kalangan yang sama menilai punishment akan menyebabkan kekecewaan dan timbulnya dendam akibat hukuman yang diterima. Semua itu tidak benar. Ahli manajemen dunia sudah mengakui bahwa reward dan punishment akan berdampak positif dalam jangka panjang. Hanya ada satu syarat semuanya harus dilakukan dengan adil tanpa pretensi dan tanpa tendensi.

3. Kebutuhan akan harga diri

Manusia itu aneh. Kalau disuruh memilih apakah akan menerima uang 20 juta sebagai pegawai paling berprestasi atau ditelpon kepala kantor dan diberi ucapan selamat karena sudah bekerja dengan baik. Maka semua orang akan memilih yang disebut terakhir. Bapak SBY selalu menang dalam pilpres karena rajin menelepon langsung garda terdepan pengumpul suara. Tokoh-tokoh masyarakat dikirim poscard. Kalau Pak SBY memberi uang 10 juta efeknya hanya sampai uang itu habis, tapi kalau ditelepon efeknya seumur hidup. Jadi siapapun pemimpin Badung, kalau ingin Kabupaten ini maju dan berkembang, buat para pegawai fanatik dan loyal. Niscaya tanpa digajipun mereka akan berjuang mati-matian membuat instansinya maju. Untuk uji coba, cobalah tepuk pundak bawahan anda dan katakan "Bapak hebat – saya kagum pada ketekunan bapak dalam bekerja. Jika ada sepuluh saja pegawai seperti bapak, saya yakin Kabupaten Badung akan menjadi kabupaten paling hebat di Indonesia". Lihatlah kinerja pegawai tersebut dalam satu tahun ke depan.

Meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, namun yang direkomendasikan dalam paper ini hanya pernik-pernik ringan yang dapat dilakukan siapa saja tanpa mengeluarkan uang banyak.

5.2 Upaya Mempertahankan Kinerja

Kinerja SDM dapat didongkrak dengan berbagai cara, baik insentif maupun yang lain, namun mempertahankan kinerja memerlukan upaya yang lebih spesifik. Beberapa tips yang ditawarkan dan direkomendasikan adalah sebagai berikut.

1. Keteladanan

Ada hal penting yang mulai tergerus dan hilang dari bangsa ini, yaitu keteladanan. Keteladanan merupakan media pendidikan yang paling efektif. Banyak anak petani suka rela menjadi petani saat orang tuanya mencurahkan seluruh perhatiannya pada upaya peningkatan usaha pertanian, namun anak-anak kita akan hilang minatnya bertani ketika melihat sedikit-sedikit orang tuanya menyewa tenaga upahan untuk mengerjakan lahan garapan.

2. Perlakuan yang adil

Ketidakadilan akan merusak segalanya. Tidak ada seorangpun di muka bumi ini yang ikhlas diperlakukan tidak adil. Ketika antrean tertib dan panjang di depan gedung bioskop tiba-tiba dikejutkan dengan kedatangan anak-anak pejabat yang dibawakan karcis oleh penjaga loket. Tak berapa lama, sandal dan botol aqua beterbangan menerpa loket. Semua orang beringsut pergi dan batal menonton. Tinggallah anak-anak pejabat yang terbengong-bengong karena harus menonton dalam kesepian.

BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan data dan pembahasan di depan dapat disarikan beberapa hal penting yang dirangkum dalam kesimpulan berikut ini.

1. ULP Kabupaten Badung memiliki potensi besar untuk menjadi ULP mandiri karena telah didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai.
2. Permasalahan-permasalahan kebijakan, seperti kesulitan mendapatkan angka kredit untuk naik pangkat, overlapping tugas, lambatnya program sertifikasi dan lain-lain yang sifatnya internal akan sangat mudah diselesaikan dengan good-will pemerintah, baik di tingkat Pemda maupun nasional.
3. Kekuatan ULP Badung ada pada keinginan semua pihak, khususnya pimpinan pemda Badung untuk menjadikan lembaga ULP kuat dan bermartabat.
4. Kelemahan ULP Badung adalah timbulnya sindrom ketakutan yang berlebihan di kalangan penyelenggara jika masalah kebijakan dibawa ke ranah hukum.
5. Peluang ULP badung adalah trend atau kecenderungan stack holders untuk menjadikan ULP Badung "front office" Pemda yang menghindarkan aparat dan lembaga Pemda Badung dari masalah hukum.
6. Tantangan ULP Badung adalah diberlakukannya MEA. Peserta tender dan dokumen tender akan memakai bahasa Inggris. Tentu perlu belajar dan penyesuaian lagi.

Meningkatkan dan mempertahankan kinerja adalah dua hal berbeda yang dapat dijalankan secara sinergis. Pimpinan ULP, termasuk Kepala Daerah harus tetap memiliki dan menjalankan komitmen untuk menjadikan Pemda Badung dalam kerangka Good Governance melalui good procurement governance.

6.2 Saran

Sebagai orang dalam yang telah menjalankan fungsi-fungsi ULP dengan baik, ijinakan saya menyampaikan beberapa saran yang siapa tahu ada manfaatnya.

1. Kepala Daerah harus berani melepas ULP Badung menjadi ULP Mandiri, tentu dengan terlebih dahulu memperkuat SDM dan perangkat keras/lunak e-procurement.
2. Sebagai garda terdepan untuk menjadikan Badung sebagai Daerah Bebas Korupsi, ULP Badung harus diberi perhatian lebih, khususnya pengawasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan Topan Husodo. 2015. "Meningkatkan Kinerja PBJ yang Kredibel" (*Makalah*). Semarang : LKPP.
- IPW. 2015. "Peran Serta Indonesia Procurement Watch dalam Membangun Good Procurement Governance" (*Makalah*). Semarang : IPW.
- ULP Badung. 2015. "Kondisi Existing ULP Kabupaten Badung" (*bahan makalah*). Denpasar : ULP Badung.