

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI  
PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)  
MENJADI PANITIA PENGADAAN BARANG/JASA  
PASCA DIBERLAKUKANNYA KEPRES 80/2003  
PADA SEKRETARIAT DAERAH  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Ilmu Administrasi Publik  
Bidang Kajian Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**BAYU TAUFAN**

**NIM. 014966219**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2010**



**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa Pasca Diberlakukannya Keppres 80/2003 Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau' adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Jakarta, 11 Desember 2010

Yang menyatakan,

METERAI  
TEMPEL  
REPUBLIC OF INDONESIA  
C34F0AAF601045514

ENAM RIBU RUPAH

6000

DJP

( Bayu Taufah )

NIM. 014966219

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa Pasca Diberlakukannya Kepres 80/2003 Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Penyusun TAPM : Bayu Taufan

NIM : 014966219

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Sabtu, 11 Desember 2010

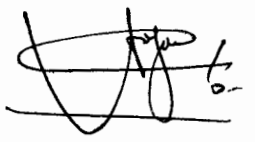
Menyetujui

Pembimbing I



( Dr. Achmad Hidir )


Pembimbing II



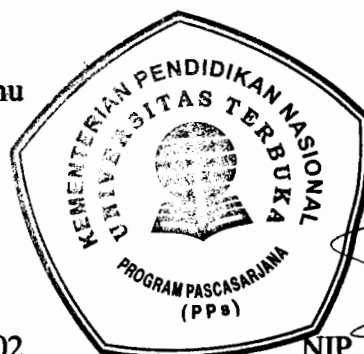
( Dr. Tri Darmayanti )

Mengetahui

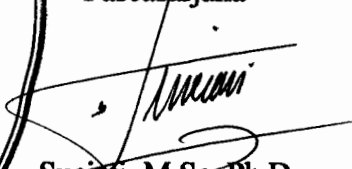
Kabid Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Susanti, M.Si  
NIP. 196712141993032002



Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc, Ph.D  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Bayu Taufan  
 N I M : 014966219  
 Program Studi : Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa Pasca Diberlakukannya Kepres 80/2003 Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM ) Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 11 Desember 2010

Waktu : 14.00 WIB-sampai dengan selesai

Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia penguji TAPM

Ketua komisi Penguji : Drs. Elfis Suanto, M.Si

Penguji Ahli : Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc

Pembimbing I : Dr. Achmad Hidir

Pembimbing II : Dr. Tri Damayanti

Three handwritten signatures are present on the right side of the page, each with a dotted line underneath. The top signature is for the Chairman of the Exam Committee (Drs. Elfis Suanto), the middle one is for the Expert Examiner (Dr. Roy Valiant Salomo), and the bottom one is for the Supervisor II (Dr. Tri Damayanti).



**ABSTRAK**

**Factors Affecting of Motivation Civil Servants into Goods and Services  
Procurement on post – enactment of Presidential Decree 80/2003  
Secretariat of Riau Islands Province**

**Bayu Taufan**

**Universitas Terbuka**

***bayutaufan@ymail.com***

**Keywords : Motivation Civil Servants**

This research was conducted to determine the factors affecting of motivation and constraints faced by the Civil Servants into Procurement of Goods and Services on post – enactment of Presidential Decree 80/2003. This research was a descriptive qualitative research to answer the question in the formula change problem that is what motivated Civil Servants into the Procurement of Goods and Services Committee and what the constraints faced in the Procurement of Goods and Services.

Research subjects were the Civil Servants who were members of the Procurement of Goods and Services within Secretariat of Riau Islands Province in 2009 and 2010 with a total of 10 study subjects.

Analysis results showed that the motivation of Civil Servants working as Procurements of Goods and Services within the secretariat of Riau Islands Province is good enough.

This was because the satisfaction of Civil Servants were in good condition, and in the implementation process of Procurement of Goods and Services within the Secretariat of Riau Islands Province found the intervention to the Procurement of Goods and Services from Government Official who made the Commitment, Budget Users, Power of Budget Users and brokers partners.

**ABSTRAK****Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS)  
Menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa  
Pasca Diberlakukannya Kepres 80/2003  
Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau****Bayu Taufan****Universitas Terbuka**[bayutaufan@ymail.com](mailto:bayutaufan@ymail.com)**Kata Kunci: Motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi serta kendala-kendala yang dihadapi Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa pasca diberlakukannya Kepres 80/2003, penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif untuk menjawab pertanyaan didalam perumusan masalah yaitu Apa Motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa serta apa kendala-kendala yang dihadapi Panitia Pengadaan Barang/Jasa didalam proses pengadaan Barang/Jasa?

Subyek penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menjadi Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2009 dan 2010 dengan jumlah subyek penelitian sejumlah 10 ( sepuluh ) orang.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Panitia Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah cukup baik.

Hal ini dikarenakan kepuasan (satisfier) Pegawai Negeri Sipil (PNS) tersebut dalam kondisi baik dan ketidakpuasan (dissatisfier) juga dalam kondisi baik, serta pada pelaksanaan proses pengadaan barang/jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau masih ditemukan adanya intervensi terhadap Panitia Pengadaan Barang/Jasa dari Pejabat Pembuat Komitmen, Pengguna Anggaran, Kuasa Pengguna Anggaran dan calon rekanan.





## KATA PENGANTAR

Syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM, yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program pascasarjana pada Universitas Terbuka.

Walaupun rintangan dan tantangan yang penulis hadapi dalam penulisan TAPM ini, namun berkat dorongan serta bimbingan dari semua pihak, maka penulis dapat menyelesaikannya. Oleh karena itu dalam kesempatan ini patutlah kiranya penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada orang-orang yang telah berjasa dalam penulisan TAPM ini:

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed. Ph.D, selaku Rektor Universitas Terbuka,
2. Suclati, Ph.D, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka,
3. Dra. Susanti, M.Si, selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
4. Kepala UPBJJ Pekanbaru Drs. Elfis Suanto, M.Si yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program S2 di Universitas Terbuka,
5. Dr. Ahmad Hidir selaku Pembimbing I yang terus menerus mendorong dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan penulisan TAPM ini,
6. Dr. Tri Darmayanti, selaku Pembimbing II yang dengan sabar dan tekun telah banyak membantu penulis dan memberikan saran serta masukan sehingga TAPM ini dapat penulis selesaikan,
7. Istriku tercinta Syllfa Yenny Dwi Putri,SE dan anakku Destlana Maharani Putri serta seluruh keluargaku yang selalu memberikan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Terbuka,

8. Segenap Civitas Akademika Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka,
9. Tagor Napitupulu, SE, M.Si Mantan Kepala Biro Perlengkapan Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau, yang telah memberikan waktu dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan TAPM ini,
10. Martin L. Maromon, S.Sos, M.Si Kepala Biro Perlengkapan Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau, yang telah memberikan waktu dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan TAPM ini,
11. Seluruh rekan-rekan pada Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang mendorong penulis untuk melanjutkan pendidikan, serta seluruh rekan-rekan kerja yang lainnya atas bantuan yang diberikan kepada penulis selama ini,
12. Seluruh rekan mahasiswa MAP atas segala bantuan yang diberikan, dan masih banyak lagi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu atas saran dan kritik yang disampaikan kepada penulis demi perbaikan TAPM yang penulis selesaikan.

Selanjutnya penulis menyadari didalam penulisan ini masih banyak terdapat kekurangan, hal tersebut dikarenakan keterbatasan penulis dalam penyusunan TAPM ini. Untuk itu semua penulis sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan selanjutnya. Harapan penulis semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi civitas akademis, serta khususnya bagi penulis sendiri.

Tanjungpinang, Desember 2010

Penulis,

**BAYU TAUFAN**



## DAFTAR ISI

	Halaman
SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TAPM .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Pembatasan Masalah .....	6
C. Perumusan Masalah .....	6
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN TEORITIS</b>	
A. Motivasi .....	8
B. Kerjasama Tim .....	25
C. Hubungan Antara Motivasi dan Kerjasama Tim .....	30
D. Indikator Motivasi Kerja .....	31
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Lokasi Dan Waktu Penelitian .....	35
B. Teknik Pengumpulan Data .....	37
C. Analisis Data .....	38
	viii

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Susunan Organisasi Panitia Pengadaan Pengadaan Barang/Jasa Serta Pegawai Negeri Sipil (PNS) Yang Memiliki Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau .....	5
3.1 Susunan Organisasi Panitia Pengadaan Pengadaan Barang/Jasa Serta Pegawai Negeri Sipil (PNS) Yang Memiliki Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau .....	36
4.1 Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Prestasi Kerja .....	80
4.2 Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Penghargaan .....	81
4.3 Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Kemandirian .....	83
4.4 Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Tanggungjawab Kerja .....	86
4.5 Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Kemajuan Pekerjaan .....	88
4.6 Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Pengawasan .....	91
4.7 Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Gaji .....	94
4.8 Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Hubungan Kerja .....	96
4.9 Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Keamanan Kerja .....	98



## BAB I PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Dalam era reformasi dan otonomi daerah saat ini Pemerintah Republik Indonesia sedang melakukan perubahan-perubahan mendasar dan perbaikan dalam upaya pembangunan dimana kegiatan pembangunan mesti ditingkatkan dan diperluas ruang dimensinya.

Kegiatan pembangunan yang dilakukan Pemerintah melalui proses pengadaan barang/jasa, pengadaan barang/jasa Pemerintah dapat diartikan sebagai kegiatan pengadaan barang/jasa yang dibiayai dengan Anggaran Belanja Negara (APBN)/Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), baik yang dilaksanakan secara swakelola maupun oleh penyedia barang/jasa.

Dengan diberikannya kewenangan kepada daerah sepenuhnya mengambil kebijakan untuk kemajuan daerahnya sesuai otonomi daerah yang telah diberikan maka semakin meningkat pula kebutuhan dan keinginan masyarakat untuk dapat dilayani dengan sebaik-baiknya. Pelayanan itu sendiri merupakan bagian dari menuju ke arah Pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

Pemerintahan yang baik ini seyogyanya sangat terkait dengan pelayanan pada masyarakat. Pengejawantahan pelayanan yang baik itu memiliki cakupan yang luas pula. Maka pembentukan Panitia Pengadaan Barang/Jasa oleh Pemerintah juga dapat dianggap salah satu bentuk untuk menciptakan pelayanan yang paripurna.

Panitia Pengadaan Barang/Jasa ini adalah tim yang diangkat oleh Pengguna Barang/Jasa untuk melaksanakan pemilihan penyedia barang/jasa, pengadaan



barang/jasa dapat diartikan sebagai usaha atau kegiatan pengadaan barang/jasa yang diperlukan oleh Instansi Pemerintah yang meliputi: pengadaan barang, jasa pemborongan, jasa konsultasi dan jasa lainnya. Proses pelaksanaan Pengadaan barang dan jasa, yang dananya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)/Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah ( APBD ), maupun Bantuan Luar Negeri (BLN), perlu memperhatikan hal-hal pokok pada tingkat pelaksanaan pengadaan seperti: prosedur dan tata cara pengadaan, kualifikasi rekanan, tata cara evaluasi serta kebijakan Pemerintah Republik Indonesia dalam pengadaan barang/jasa. Namun demikian dalam pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan prosedur dan ketentuan yang diisyaratkan, jika dananya bersumber dari APBN/APBD maka diperlukan prosedur hukum dan administrasi yang baik dan benar untuk mengelola proses tersebut, dan jika dananya bersumber dari bantuan atau pinjaman dari luar Negeri maka prosedur pelaksanaannya disesuaikan dengan Klausul Naskah Perjanjian Luar Negeri (NPLN/Loan Agreement) antara Negara pemberi pinjaman dengan Pemerintah Indonesia.

Dalam pelaksanaannya proses pengadaan barang/jasa dapat dilaksanakan melalui Swakelola di Intern Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) tersebut, yang merupakan pekerjaan yang direncanakan, dikerjakan dan diawasi sendiri oleh Instansi tersebut dan bekerjasama dengan pihak lain, seperti kelompok masyarakat ataupun Perguruan Tinggi. Maupun melalui pihak ke tiga yaitu melalui penyedia barang dan jasa yang tujuannya agar diperoleh barang dan jasa dengan harga yang dapat dipertanggung jawabkan, baik mutu barang, dan jumlah yang di inginkan secara transparan, akuntabilitas dan dapat dilakukan secara tepat waktu.

Menciptakan iklim Pemerintah yang baik diperlukan serangkaian prakondisi yang memungkinkan para pegawai mampu melakukan berbagai kreativitas dan kreasi dan salah satunya adalah motivasi. Motivasi merupakan suatu dorongan dari diri seseorang untuk berbuat dan bekerja sesuai yang diharapkan. Motivasi adalah merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pribadi seorang pegawai untuk menghasilkan kinerja yang telah ditetapkan organisasi. Motivasi juga mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Harus diakui pula bahwa faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Sebagaimana kita maklumi pula bahwa aktivitas kerja selalu mengandung unsur kegiatan sosial yang menghasilkan sesuatu yang pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan (As'ad,1987:47).

Pengelolaan pengadaan barang/jasa merupakan salah satu sektor strategis yang sangat penting, hal ini dikarenakan berkembangnya tuntutan publik atau masyarakat yang begitu besar akan keterbukaan dan transparansi, akuntabilitas, serta kompetensi dalam proses pelaksanaan pengadaan barang/jasa. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2003 dan Peraturan Gubernur Kepulauan Riau Nomor 7 Tahun 2009 berisikan tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa secara elektronik di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau, dengan tujuan ditetapkan Peraturan Gubernur ini adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi, efektifitas, akuntabilitas, transparansi, adil dan non-diskriminatif, terbuka, persaingan sehat, jaminan keamanan data dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa Pemerintah di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau.

Di dalam Keputusan Gubernur Provinsi Kepulauan Riau Nomor 10 Tahun 2009, berisikan tentang pembentukan Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa (ULPB/J) atau Panitia Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dimana ULPB/J ini mempunyai tugas, wewenang dan tanggungjawab sebagai berikut:

1. Menyusun jadwal dan menetapkan cara pelaksanaan serta lokasi Pengadaan;
2. Menyusun dan menyiapkan Harga Perkiraan Sendiri (HPS);
3. Menyiapkan dokumen Pengadaan
4. Menandatangani pakta integritas sebelum pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa
5. Mengumumkan Pengadaan Barang/Jasa di surat kabar Nasional dan/atau Provinsi dan/atau papan pengumuman resmi untuk penerangan umum dan diupayakan diumumkan di website Pengadaan Nasional
6. Menilai kualifikasi penyedia melalui pascakualifikasi atau prakualifikasi;
7. Melakukan evaluasi terhadap penawaran yang masuk
8. Mengusulkan calon pemenang;
9. Membuat laporan mengenai proses dan hasil Pengadaan kepada Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran.

Untuk menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, harus berasal dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki sertifikasi pengadaan barang/jasa, selanjutnya dengan persetujuan Sekretaris Daerah selaku Pengguna Anggaran dapat juga melakukan tugasnya pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lainnya di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, namun pada pelaksanaannya dikarenakan kekurangan personil yang memenuhi kualifikasi serta beberapa Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki Sertifikasi pengadaan barang/jasa namun agak keberatan untuk ditunjuk sebagai anggota panitia pengadaan barang/jasa, maka ada beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau tidak membentuk Panitia Pengadaan Barang/Jasa. Dibentuknya Panitia pengadaan barang/jasa pada tiap Satuan Kerja Perangkat Daerah SKPD

agar penggunaan anggaran menjadi lebih terarah dan terkontrol. Dibawah ini kami tampilkan data jumlah panitia pengadaan barang /jasa serta Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Sekretariat daerah Provinsi Kepulauan Riau Yang Memiliki Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa, adalah sebagai berikut:

Tabel.1.1

Susunan Organisasi Panitia Pengadaan Barang/Jasa Serta Pegawai Negeri Sipil (PNS) Yang Memiliki Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010

No	Tahun	Subyek Penelitian	Jumlah
1	2010	Panitia Pengadaan Barang/Jasa Tahun Anggaran 2010	5
1	2010	Pegawai Negeri Sipil (PNS) Yang Memiliki Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa	45
<b>Jumlah</b>			<b>50</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2010.

Untuk meningkatkan motivasi kerja Panitia Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Riau bekerjasama dengan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah secara berkala melaksanakan pelatihan di dalam proses pengadaan barang/jasa, dengan tujuan agar panitia pengadaan barang/jasa memiliki kemampuan, kompetensi, loyalitas, akuntabilitas dan sikap profesional sesuai dengan visi dan misi organisasi. Upaya-upaya ini dilakukan karena pekerjaan Panitia pengadaan barang/jasa, tidak semudah yang kita pikirkan hal ini dikarenakan didalam proses pengadaan barang/jasa selalu saja akan ada banyak pihak yang ikut terlibat, karena besarnya anggaran yang di alokasikan untuk kegiatan pembangunan yang harus dilakukan melalui proses pengadaan barang/jasa berdasarkan ketentuan Kepres 80/2003, hal ini dikarenakan

didalam proses pengadaan barang/jasa selalu akan ada kendala-kendala misalnya; intervensi dari pejabat yang berwenang maupun tekanan-tekanan dari peserta lelang yang semuanya ingin menjadi pemenang didalam proses pengadaan barang/jasa.

Fenomena demikianlah yang membuat penulis tertarik meneliti lebih lanjut bagaimana motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa seiring dengan semakin besarnya tanggungjawab dan resiko yang bakal dihadapi berkenaan dengan kegiatan pengadaan barang dan jasa pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau? Berdasarkan latar belakang masalah di atas penulis tertarik meneliti dalam sebuah judul: “ **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa Pasca diberlakukannya Kepres 80/2003 Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau** ”.

## **B. PEMBATAAN MASALAH**

Dalam penyusunan Tesis ini, penulis melakukan pembatasan masalah yaitu pada lingkup Mempelajari dan menganalisa Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa.

## **C. PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disebutkan diatas, maka dapat ditentukan bahwa Perumusan Masalah dari Penelitian diatas adalah”

1. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa ?
2. Apa kendala-kendala yang dihadapi Panitia Pengadaan Barang/Jasa didalam proses pengadaan Barang/Jasa?

#### **D. TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk menganalisa faktor-faktor yang memotivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa.
2. Untuk menjelaskan kendala-kendala yang dihadapi Panitia Pengadaan Barang/Jasa didalam Proses Pengadaan Barang/Jasa.

#### **E. MANFAAT PENELITIAN**

1. Pengembangan dan aplikasi teori motivasi.
2. Sumbangan pemikiran dan informasi bagi para pengambil kebijakan Kepanitiaan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
3. Suatu bahan referensi bagi siapa saja yang berminat melakukan penelitian lebih lanjut tentang topik yang sama.



## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORITIS**

#### **A. MOTIVASI**

Motivasi merupakan masalah yang sangat penting di dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu, menurut Sondang Siagian (2002:287) bahwa dengan motivasi yang tepat para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan Organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota Organisasi tersebut akan terpelihara pula.

Selanjutnya menurut Mc. Clelland dalam buku Sahlan Asnawi (2002:86) bahwa semua orang (dalam kehidupan sehari-hari) mempunyai tiga motivasi yaitu : berprestasi, berafiliasi dan berkuasa, hanya kekuatan dan intensitasnya tidak sama antara orang satu dengan orang lain. Sehingga teorinya disebut sebagai teori motivasi sosial yang mempunyai tiga macam motivasi yang mendorong perilaku manusia, yaitu: motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi dan motivasi berkuasa. Ketiga motivasi tersebut yang paling sering dijumpai pada kehidupan manusia, terutama pada tatanan birokrasi atau pengusaha.

Ciri-ciri dari motivasi berprestasi adalah :

1. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya
2. Mencari umpan balik tentang perbuatannya
3. Memilih resiko yang moderat atau sedang dalam perbuatannya
4. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif



Ciri-ciri motivasi berafiliasi yaitu :

1. Lebih senang bersama orang lain daripada sendirian
2. Sering berhubungan dengan orang lain termasuk bercakap-cakap dengan telepon atau berkunjung
3. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya, dari pada tugas yang ada dalam pekerjaan itu sendiri
4. Menghasilkan persetujuan atau kesepakatan dari orang lain
5. Melaksanakan pekerjaan lebih efektif bila mana sama dengan orang lain dalam suasana yang kooperatif

Ciri-ciri perilaku motivasi berkuasa ini, yakni :

1. Sangat aktif dalam penentuan arah kegiatan dari kegiatan Organisasi dimana ia berada di dalamnya
2. Senang mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu Organisasi atau perkumpulan yang bisa mencerminkan prestise
3. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau Organisasi.
4. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongannya itu tidak diminta.

Lebih jauh sebagaimana dikatakan oleh J. Sterling Livingston dalam buku

Miftah Thoha (2001:192) bahwa :

*Subordinates will not motivated to reach high levels of productivity unless they consider the boss high expectation realistic and achievable. If they are encouraged to strive for unattainable goals, they eventually give up trying and settle for result that lower than they are capable of achieving.*

Maksudnya: Para bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi, kecuali mereka mempertimbangkan harapan-harapan tinggi Pimpinan tersebut benar-benar realistis dan bisa dicapai. Jika mereka didorong berusaha mencapai tujuan-tujuan yang tidak bisa dicapai, kemungkinan mereka akan berhenti mencoba dan menerapkan hasil-hasil yang lebih rendah dari yang mampu mereka upayakan. Selanjutnya akan dikemukakan pengertian dari motivasi. Menurut William G. Scott (1962:82) bahwa :

*"Motivation mean a process of stimulating people to action to accomplish abide goals".*

Motivasi adalah rangkaian pemberian dorongan kepada seseorang untuk melakukan tindakan guna pencapaian tujuan yang diharapkan. Manullang (1998:140) mengatakan bahwa “Motivasi berasal dari kata motif, istilah motivasi sama artinya dengan kata-kata motive, dorongan alasan dan *driving forces*. Motif adalah pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga dari manusia yang menyebabkan manusia bertindak”. Jadi motif merupakan tenaga penggerak bagi seseorang untuk bertindak. Manusia bertindak bersumber pada keinginan untuk memenuhi kebutuhannya. Dengan demikian motif seseorang bersumber pada bermacam-macam kebutuhan. Dalam buku yang lain Manullang (1991:34) menyatakan bahwa motif adalah suatu faktor internal yang menggugah, mengarahkan dan mengintegrasikan tingkah laku seseorang yang didorong oleh kebutuhan, kemauan dan keinginan yang menyebabkan timbulnya suatu perasaan yang kuat untuk memenuhi kebutuhan.

Moekijat dalam (Hasibuan, 2001:218) mengatakan bahwa “Motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Dengan demikian, motif dapat diartikan sebagai dorongan yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu aktivitas. Menurut Keith Davis dkk, yang dikutip Umar (2003:17) mengatakan “Motivasi sebagai suatu kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan”. Selanjutnya Umar (2003:17) mengatakan “Terdapat empat pola motivasi, yaitu: motivasi prestasi, afiliasi, kompetensi, dan kekuasaan”. Dan ke empat pola motivasi tersebut dijelaskan dibawah ini:

1. Motivasi prestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Beberapa karakteristik yang menunjukkan seorang pegawai yang berorientasi prestasi adalah

mereka yang bekerja keras apabila penyelia mereka menilai secara rinci tentang perilaku kerja mereka. Sebagai manajer, mereka cenderung mempercayai bawahan mereka, mau berbagi dan menerima gagasan secara terbuka, menetapkan tujuan yang cukup tinggi, dan mengharapkan pegawainya juga akan berorientasi prestasi. Bawahan akan dipilih berdasarkan kemampuan teknis.

2. Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial. Orang-orang yang bermotif sosial ini akan bekerja lebih baik lagi apabila mereka dipuji atas sikap dan kerja sama mereka yang menyenangkan. Dalam memilih pembantu-pembantunya akan cenderung memilih orang-orang disekitar mereka.
3. Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan berusaha keras untuk inovatif. Umumnya, mereka cenderung melakukan pekerjaan dengan baik karena kepuasan batin yang mereka rasakan dari melakukan pekerjaan dan penghargaan yang diperoleh dari orang lain.
4. Motivasi kekuasaan (*power motivation*) adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi. Orang-orang seperti ini ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul risiko untuk melakukan hal itu.

Didalam memberikan motivasi kerja tidaklah mudah, karena pegawai mempunyai latar belakang, pengalaman, harapan dan keinginan yang berbeda-beda. Untuk itu pemimpin harus tahu bagaimana cara memotivasi pegawainya agar bekerja dengan baik sesuai tujuan dari organisasi.

Menurut Harold Koontz dkk, dalam (Moekijat, 2002:6) menyebutkan "Motivator adalah hal-hal yang mengakibatkan seseorang melakukan sesuatu. Maka, suatu motivator adalah sesuatu yang mempengaruhi perilaku seorang individu". Selanjutnya motivator itu meliputi:

1. Pembayaran yang lebih tinggi
2. Nama yang lebih harum
3. Tepuk tangan dari kawan-kawan
4. Papan nama pada pintu kantor
5. Dan hal-hal lain yang memberi alasan bagi orang-orang untuk melakukan suatu pekerjaan.

Namun pada dasarnya pekerjaan harus memberi keuntungan psikis kepada pegawai. Karena pekerjaan bukanlah hanya instrumental untuk mendapatkan apa yang kita inginkan seperti, rumah, mobil, dan lain sebagainya. Tetapi melainkan instrumental untuk kepuasan diri sendiri. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Moekijat (2002:9) yang mengatakan ada empat aspek pekerjaan yang penting adalah:

1. Hakekat umum pekerjaan – tantangannya dan penggunaan daripada bakat-bakat seseorang yang diperlukan.
2. Kebebasan menyelesaikan pekerjaan, menggunakan gagasan-gagasan perseorangan, merasa penting dalam kegiatan-kegiatan yang menghasilkan penyelesaian pekerjaan dan mengambil keputusan-keputusan tentang pekerjaan.
3. Kesempatan untuk tumbuh dan untuk berkembang melalui latihan, umpan balik atas hasil kerja dan untuk menerima bermacam-macam yang layak.
4. Penghargaan terhadap penyelesaian pekerjaan dengan cara yang jujur, sungguh-sungguh dan tepat waktu.

Menurut Moenir (2006:136) “Motivasi adalah rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda/bukan benda tersebut”. Benda atau bukan benda dapat berfungsi sebagai rangsangan untuk memiliki atau untuk melakukan sesuatu, tetapi hal tersebut juga tidak dapat berfungsi sebagai rangsangan untuk seseorang melakukan sesuatu. Contoh apabila orang sudah kenyang makan belum tentu dia akan tertarik atau terangsang dengan makanan lagi meskipun makanan tersebut sangat menggurikan.

Menurut Handoko (1998:252) “Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi seseorang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan”. Selanjutnya Gie (2001:147) “Motivasi kerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam

memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau bawahan agar dapat bersemangat dan dapat mencapai hasil atau prestasi kerja sebagaimana yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut". Selanjutnya Zainun (2000:23-35) membagi rangsangan berdasarkan sifat, dimana secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Rangsangan nyata yaitu rangsangan yang dapat diwujudkan dalam bentuk yang kualitatif dan dapat dihitung atau diukur yang berupa uang dan bukan uang.
  - a. Rangsangan uang, biasanya dalam bentuk gaji dan upah, bonus, dana pensiunan, dana sakit dan dana cuti, dan sebagainya.
  - b. Rangsangan bukan uang, biasanya bersifat melengkapi dan menyertai imbalan uang yang masih tetap harus diberikan. Rangsangan berbentuk seperti jaminan masa dinas, jaminan akan jabatan, berbagai ketentuan sakit dan cacat serta adanya jaminan pensiun yang memuaskan.
2. Rangsangan tidak nyata yaitu rangsangan yang disebut juga "*unconscious motive*", karena sifatnya sebagian atau seluruhnya tidak didasari adanya. Contoh yang paling umum motivasi ini adalah pemberian latihan dan pengembangan pegawai, penghargaan bagi yang berprestasi, memberi kesempatan pegawai untuk berprestasi, suasana kondusif diantara teman-teman sejawat, perhatian dari pimpinan baik bersifat positif maupun negatif, serta adanya desakan kesetiaan terhadap kelangsungan profesi, dan kesempatan yang luas untuk mendapatkan promosi (pangkat dan jabatan).

Dari definisi diatas, jelaslah bahwa tujuan dari pemberian motivasi kerja adalah untuk meningkatkan prestasi kerja bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi. Memberikan motivasi kerja adalah salah satu pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan untuk memberikan semangat dan dorongan agar bawahan atau pegawai dapat bekerja secara lebih baik. Dalam pemberian motivasi kerja dapat dilakukan dengan dua jenis yaitu positif dan negatif.

Sebagaimana Hasibuan (2005:99) mengatakan jenis motivasi dibagi 2, yaitu:

1. Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut di hukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam menerapkan kedua jenis motivasi diatas haruslah tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Jika tidak tepat penerapannya maka akan berakibat buruk bagi kelancaran suatu organisasi. Manullang (1998:109) mengatakan bahwa faktor-faktor yang berperan sebagai motivasi terhadap karyawan atau pegawai terdiri dari:

1. Keberhasilan pelaksanaan
2. Pengakuan
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Tanggung jawab
5. Pengembangan

Hasibuan (2001:219) “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Sedangkan Mangkunegara (2005:93) mengatakan “Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*)”. Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu perilaku individu dan dorongan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu

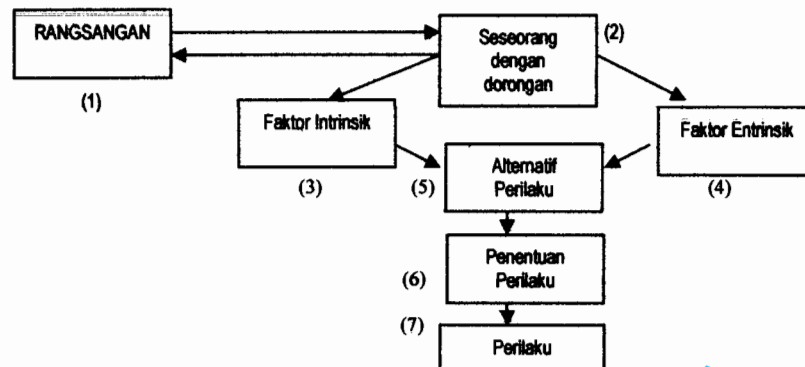
agar seseorang dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya guna mencapai suatu tujuan.

Motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jadi motivasi merupakan fungsi dan tugas seorang pimpinan dalam upaya pencapaian tujuan yang optimal. Pertanyaan yang berkembang kemudian adalah mengapa seseorang itu mau bekerja atau berperilaku tertentu, hal ini tentu saja ada faktor-faktor yang mendorongnya. Mulyarto Tjokrowinoto dalam Zainun (1984:3) berpendapat bahwa: "Faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk bersedia berbuat atau bertindak dengan cara tertentu ini secara umum disebut *motive*". Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Berelson and Steiner dalam Wahjosumidjo (1985:177) bahwa:

*"A motive is an inner state that energizes, activities or move (hence motivation), and that directs or channels behavior toward goals.*  
Motif adalah suatu keadaan dalam diri seseorang yang memberi kekuatan, mengaktifkan atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku ke arah pencapaian tujuan."

Perlu diamati secara cermat dalam kehidupan organisasi, bahwa dalam setiap organisasi akan terjadi hal-hal seperti proses interaksi kerjasama antar anggota, proses interaksi itu memunculkan adanya perilaku-perilaku tertentu baik oleh sebab motif dari dalam diri maupun dari luar dirinya, dan motive yang ditampilkan dalam perilaku itu semata-mata adalah untuk memenuhi kebutuhan atau mencapai tujuan. Jadi Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang

terjadi pada diri seseorang. Lebih lanjut Wahjosoemidjo (1985:175) menggambarkan diagram proses motivasi sebagai berikut:



Bagan 2.1. Diagram Proses Motivasi

Diagram tersebut dapat dijelaskan bahwa individu melakukan sesuatu perbuatan/tingkah laku itu melalui proses. Pertama, individu memperoleh rangsangan untuk melakukan sesuatu, sehingga pada tahap berikutnya jadilah ia seorang dengan dorongan. Kedua, individu dengan dorongan tadi dipengaruhi oleh faktor intrinsik (dan dalam diri) dan faktor ekstrinsik (dan luar diri) untuk semakin memperkokoh keinginannya. Ketiga, individu tersebut kemudian mencari alternatif atau pilihan-pilihan perilaku apa yang akan dilaksanakan. Keempat, menentukan perilaku yang dikehendaki untuk dilaksanakan dan semakin memperkuat keinginan yang telah dipilihnya. Kelima, pilihan keinginan tadi kemudian diwujudkan melalui tingkah laku yang mendorong pencapaian keinginan / tujuan tersebut.

Winardi (2002: 1) menjelaskan bahwa: "Istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa latin, yakni '*Movere*' yang berarti menggerakkan". Lebih lanjut dijelaskan Gray dan Starke (dalam Winardi, 2002: 27) bahwa: "...Motivasi adalah



proses-proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menimbulkan sikap antusias dan persistensi untuk mengikuti arah tindakan-tindakan tertentu”.

Pendapat yang serupa dijelaskan oleh Koontz (dalam Moekijat, 2002:5) bahwa: “Motivasi menunjukkan dorongan dan usaha untuk memenuhi/memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan”. Dengan demikian, motivasi akan semakin meningkat jika pemimpin terus berupaya memberikan dorongan, dan motivasi merupakan fungsi pimpinan dalam organisasi, demikian antara lain dikatakan oleh Zainun (1984:39) bahwa: “Motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengarahkan dan mengarahkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi, sebagaimana dikemukakan oleh Widjaja (1986:76) sebagai berikut:

1. Komunikasi  
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, para anggota organisasi akan lebih mudah dimotivasi kerjanya. Informasi yang ada juga harus dapat disampaikan secara cepat sehingga hal-hal yang bersifat baru dapat segera diketahui oleh seluruh para anggota organisasi, dan selain itu informasi harus dikomunikasikan dengan bahasa yang lugas dan mudah dipahami sehingga para anggota organisasi dapat mengerti atau tidak bingung dalam menerima informasi yang disampaikan.
2. Mengakui andil bawahan  
Pemimpin mengakui bahwa bawahan (para anggota organisasi) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, para anggota organisasi akan lebih mudah dimotivasi kerjanya. Pengakuan akan keberadaan bawahan harus dapat dikedepankan oleh pimpinan, karena patut disadari bahwa tanpa kerjasama bawahan yang baik maka suatu pekerjaan akan sia-sia dan tidak mungkin menghasilkan sesuatu yang baik sesuai dengan yang diharapkan. Mengakui andil bawahan dapat diwujudkan dengan sikap pimpinan yang senantiasa menghormati bawahan, meminta

saran/pendapat bawahan, dan menjalin persahabatan/sikap kekeluargaan.

### 3. Pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada para anggota organisasi bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat para anggota organisasi yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Tentunya wewenang yang diberikan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan bawahan itu sendiri serta dipandang sesuai dengan bidang tugas pokok dan fungsinya, sehingga tidak terjadi overlap (tumpang tindih) dengan bidang yang menjadi kewenangan bawahan lainnya.

### 4. Memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan para anggota organisasi bawahan, akan memotivasi para anggota organisasi bekerja apa yang diharapkan oleh pimpinan. Perhatian tersebut dapat berupa memenuhi kebutuhan akan peningkatan pengetahuan/keterampilan, kebutuhan akan kelengkapan sarana/prasarana, dan kebutuhan-kebutuhan sosio-psikologis yang mungkin bersifat pribadi.

Kemudian Atkinson dalam buku William G. Scott (1962:83) menjelaskan

hal berikut:

*Atkinson views motivation strength in the form of an equation motivation of (motivation + expectancy + incentive).*

*The strength of the motivation on perform some act is a function of :*

- 1. The strength of the motive which is the position of the motives, representing a level of urgency for fulfillment.*
- 2. Expectancy which is the probability that the act will obtain the goal.*
- 3. The value of the incentive which is the reward hope for obtaining goal.*

Yang maksudnya :

Atkinson memandang kekuatan motivasi dalam bentuk persamaan motivasi

= fungsi (*Motive + Expectancy + Incentive*) atau  $M = f (M + E + I)$ .

Kekuatan dari motivasi untuk melaksanakan beberapa kegiatan adalah suatu

fungsi dari:

1. Kekuatan yang menjadi alasan bergerak yakni atau kondisi dimana di dalam diri setiap orang, tingkatan alasan atau motivasi-motivasi yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk memenuhi suatu kepentingan tertentu.

2. Harapan adalah dimana kemungkinan atau keyakinan perbuatan akan mencapai tujuan yang hendak dicapai.
3. Nilai dari insentif dimana ganjaran-ganjarannya demi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut terutama dengan menggaris bawahi pendapat **Atkinson**, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga factor di dalam motivasi, yaitu :

1. *Motive* (kebutuhan)
2. *Expectancy* (harapan)
3. *Incentive* (insentif)

Ketiga Faktor tersebut akan dijelaskan secara ringkas sebagai berikut :

### **1. Motivasi/Kebutuhan**

Menurut Robert S. woodworth dan Donald GM (1955:332) bahwa :

*"A motiver is a set which predisposed the individual for certain activities for seeking certain goal"*.

Jadi kebutuhan adalah suatu set yang dapat menyebabkan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan dan untuk mencapai tujaun tertentu.

Menurut Bernerd Berelson dan Gray A. Steiner dalam buku H. Malayu S.P.

Hasibuan (2001:216):

*"A motive is an inner state that energizes, actives or moves and that direct or chanel behavior toward goals"*.

Maksudnya: Suatu motivasi adalah suatu pendorong dari dalam untuk berkeaktifitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir.

Lebih lanjut Fremount E. Kast dan James E. Roseinzwing (1970:219) memberi pengertian tentang motive:

*“A motive is what prompt a person to act in a certain way or at least develop appropendity for specific behavior. The urge to action can touched off bye an external stimulus, or it can internal generated in individual though processes”.*

Maksudnya adalah: *Motive* adalah suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan atau sedikitnya adalah suatu kecendrungan menyumbangkan perbuatan/tingkah laku tertentu. Dorongan untuk melakukan sesuatu perbuatan/tingkah laku tertentu tersebut dapat datang dari luar ataupun dapat merupakan hasil dari suatu proses pemikiran dari dalam diri seseorang.

Dari batasan tersebut dapat disimpulkan bahwa *motive* (kebutuhan) adalah hal yang mendorong individu berbuat dalam mencapai tujuan/maksud tertentu. Jadi ada kesamaan antara *motive* dengan *needs* (dorongan, kebutuhan).

Suatu *Motive* muncul berdasarkan kebutuhan hidup. Kebutuhan hidup manusia ada dua macam, sebagaimana dikatakan Keith Danvis (1977:21-22), kebutuhan-kebutuhan manusia yang menjadi sumber motivasinya untuk berperilaku terdiri atas:

- a. *Basic physiological or primury needs are: hunger, thirst, sex, sleep, air to health and satisfactory temporative.*
- b. *Sosial and physiological needs, called secundanry needs are nebulous because they represent needs of mind spirit, rather than the phydical hotty, examples rivalry self esteem, self of assertion, giving belonging and receiving affwction*

Maksudnya yakni

- a. Kebutuhan fisik/utama. Contohnya: lapar, haus, tidur, sex, bernapas dan sebagainya.
- b. Kebutuhan sosial dan kebutuhan psikologi, yang disebut kebutuhan kedua. Contohnya: rasa harga diri, rasa bersaing, memberi dan menerima rasa kasih sayang dan sebagainya.

Sementara itu, Mc. Clelland dalam buku Moh. As'ad (1937:51) mengatakan timbulnya tingkah laku karena kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Adapun kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah:

*a. Need for achievement*

Yakni kebutuhan untuk mencapai sukses, diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

*b. Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

*c. Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan kurang mengerti perasaan orang lain.

Sementara itu, Abraham Maslow membagi kebutuhan manusia kedalam beberapa tingkatan, sebagaimana dikutip oleh Keith Danvis (1977:36):

*They are leave five sets of goals which we may calls basic need, there are:*

1. *Physiological needs*
2. *Safely needs*
3. *Sosial needs*
4. *Ego needs/self esteem*
5. *Self actualization*

Maksudnya ada 5 (lima) kebutuhan pokok manusia yang menjadi tujuan, antara lain adalah:

1. Kebutuhan pysiologi
2. Kebutuhan keamanan
3. Kebutuhan sosial

4. Kebutuhan pribadi
5. Kebutuhan mengaktualisasikan diri.

Penggolongan kelima macam kebutuhan pokok manusia tersebut berdasarkan kekuatan potensi dan desakan urgensinya. Golongan kebutuhan yang kekuatan potensi dan urgensinya lebih kuat ditempatkan pada deretan paling atas mendahului urutan kelompok kebutuhan lainnya.

Bukhari Zainun (1979:27) memberikan penjelasan dari kelima penggolongan Maslow itu sebagaimana di bawah ini :

1. Kebutuhan-kebutuhan pokok manusia sehari-hari untuk makan, minum, berpakaian, bertempat tinggal dan kebutuhan-kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan-kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari ancaman yang membahayakan kelangsungan hidup dan kehidupan dengan segala aspeknya.
3. Kebutuhan-kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, menjadi anggota dari kelompok pergaulan yang lebih besar.
4. Kebutuhan-kebutuhan untuk memperoleh kehormatan, pujian, penghargaan dan pengakuan.
5. Kebutuhan-kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman dan kemasyuran sebagai seorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luas biasa

## 2. Expectancy (harapan)

*Expectancy* ini merupakan salah satu sub variable dari variable motivasi.

berikut ini dipaparkan tentang teori *Expectation* ini.

RI. Kahn dan NC. Mores (1951:264) berpendapat bahwa:

*"Expectancy which is the probability that the act will obtain the goal"*.

Jadi pengharapan merupakan kemungkinan bahwa dengan perbuatan akan mencapai tujuan.

Dan tinjauan tersebut dapat disimpulkan bahwa seseorang mempunyai motivasi yang tinggi untuk berprestasi tinggi dalam organisasi kalau ia

berkeyakinan dengan prestasi ia akan dapat imbalan yang lebih besar. Dan seseorang tidak mempunyai harapan bahwa prestasinya akan dihargai lebih tinggi, tidak akan pula berusaha maningkatkan prestasinya.

Selanjutnya, Keith Danvis (1962:29) menguraikan tentang harapan-harapan ataupun keinginan-keinginan pegawai sebagai berikut:

1. *We want good leadership*
2. *We want to informed*
3. *We want to be treated with human signity*
4. *We want incentive and opportunity to grow and progress*
5. *We want relative independence and freedom in the conduct of 'affair*
6. *We want the society and respect of other*
7. *We want a relative degree of society or safety,*
8. *We want working condition and comforts comparable to the hest with our associates have*
9. *We want to accomplish useful work*
10. *We want to be treated fairly.*

Maksudnya adalah:

1. Kita menginginkan pemimpin yang baik
2. Kita menginginkan informasi
3. Kita menginginkan martabat kemanusiaan yang sesungguhnya
4. Kita menginginkan insenti dan kesempatan untuk maju dan berkembang
5. Kita menginginkan kebebasan relatif dan perlakuan yang adil
6. Kita menginginkan penghargaan dan sosial
7. Kita menginginkan keamanan dan derajat sosial yang relative
8. Kita menginginkan kondisi kerja dan kenyamanan terbaik sebanding dengan rekan sejawat
9. Kita menginginkan penyelesaian pekerjaan yang bermanfaat
10. Kita menginginkan perlakuan yang adil

### 3. Incentive (Insentif)

Berkenaan dengan *incentive*, berbagai pendapat para ahli antara lain sebagai berikut:

Robert Dubin (1958:213) memberikan pengertian mengenai insentif ini adalah sebagai berikut:

*Incentive are the inducement place along the course of an going activities, keeping the activities to ward directed one goal rather than another.*

Yang maksudnya sebagai berikut: Insentif adalah perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan mengarah langsung ditujuan yang lebih baik dari yang lain. Seseorang tidak banyak mengetahui tentang sesuatu hal, apabila mereka tidak didorong untuk melakukan pekerjaan yang demikian itu, yakni apabila mereka tidak dibekali dengan insentif secara cukup. Insentif dalam industri umumnya selalu didasari dua pokok, yaitu *financial* dan *non financial*.

Berdasarkan teori-teori tersebut tersebut, kebanyakan dari perilaku yang termotivasi merupakan hasil dari proses belajar. Melalui perjalanan, Pimpinan belajar menjadi pemimpin yang baik atau jelek. Demikian pula melalui pengalaman, bawahan belajar setiap waktu tentang prestasi kerja mana yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima. Unsur yang penting dalam proses ini adalah akibat atau imbalan bagi prestasi, karena melalui kebijakan dan administrasi organisasi yang menyangkut imbalan, orang-orang belajar tentang perilaku yang termotivasi, Dapat pula disimpulkan bahwa orang-orang melalui pengalamannya mengetahui prestasi mana yang mendapat imbalan dan mana yang mendapat hukuman/sanksi.

Dari teori-teori beserta penjelasan-penjelasan yang diutarakan tersebut, maka dapat disimpulkan indikator-indikator dan instrumen pengukuran dari motivasi sesuai tema penelitian ini yaitu:

1. *Motive:*

- a. Alasan mendapatkan kesempatan berkembang.
- b. Alasan memenuhi suatu kepentingan atau kebutuhan.
- c. Alasan mendapatkan penghargaan dan pengakuan atas prestasinya.



2. Expectancy (harapan):
  - a. Harapan akan pemimpin yang baik.
  - c. Harapan akan jaminan dan keamanan kerja.
  - d. Harapan akan penghargaan atas prestasi kerja.
  - e. Harapan akan perlakuan yang adil.
3. *Incentive*:
  - a. Pemberian atas bonus dan uang transport.
  - b. Fasilitas atas perumahan.
  - c. Jaminan alas kesehatan.

## B. KERJASAMA TIM

Stephen Robin dalam bukunya Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi (2002:129) mengatakan bahwa ketika Organisasi menata ulang dirinya sendiri menjadi organisasi yang efektif dan efisien, organisasi tersebut harus beralih menjadi suatu tim dengan cara untuk memanfaatkan bakat karyawan dengan lebih baik. Pihak manajemen mendapati bahwa tim lebih fleksibel dan lebih responsif untuk mengubah apa yang terjadi dibanding unit-unit tradisional atau bentuk pengelompokan lain yang bersifat permanen. Tim memiliki kemampuan untuk berkumpul, menyebar, memfokuskan diri kembali dan bubar dengan cepat.

Ronald O'reilly dalam Manajemen Sumber daya Manusia (2004:119) mengatakan bahwa untuk bisa bekerja secara efektif, sebuah tim kerja harus memiliki tiga tipe yang berbeda. Yang pertama, tim itu harus memiliki orang-orang dengan *keahlian-keahlian teknis*. Yang kedua, tim kerja itu harus memiliki orang-orang dengan *kecakapan-kecakapan problem-solving dan decition making* sehingga bisa mengidentifikasi problem-problem, memunculkan alternatif-alternatif dan mengambil pilihan-pilihan yang kompeten. Yang terakhir tim-tim kerja itu membutuhkan orang-orang yang memiliki *kecakapan-kecakapan mendengarkan dengan baik, memberikan umpan balik, menyelesaikan konflik dan kecakapan kecakapan interpersonal* yang lain. Tidak ada tim kerja yang akan bisa

mencapai kinerjanya yang sempurna tanpa mengembangkan ketiga tipe ketrampilan ini.

Miftah Thoha dalam Kepemimpinan dalam Manajemen (2003 :34), menyatakan bahwa teori kelompok ini beranggapan bahwa, kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Pertukaran yang positif diperlukan dalam mencapai tujuan. Pertukaran positif berkaitan dengan kerjasama tim. Dengan adanya kerjasama tim, tujuan akan dapat dicapai.

Stephen P. Robbins dalam Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi (2002 :130) mengatakan bahwa tim dapat diklasifikasikan Berdasarkan pada tujuan mereka. Tiga bentuk tim yang paling biasa yang mungkin anda temukan dalam suatu organisasi adalah tim pemecahan masalah (*problem-solving teams*), tim kerja swakelola (*self-managed works team*), dan tim lintas fungsional (*cross-functional teams*).

Elfindri dalam Ekonomi Sumber daya Manusia (2001:29) mengatakan bahwa dari sisi pengembangan, sumberdaya manusia dapat di definisikan sebagai suatu usaha yang dilakukan, baik oleh individu, rumah tangga, firms, maupun Pemerintah, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Dalam tulisan di atas jelas dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia mutlak diperlukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Pengembangan sumber daya manusia salah satu caranya adalah dengan mengembangkan kerjasama tim dimana dalam kerjasama tim akan menciptakan berkembangnya sumber daya manusia anggota tim yang ada di dalamnya.

Ronald O'reilly dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (2004 : 118) mengatakan bahwa komponen-komponen kunci yang bisa membentuk tim-tim kerja yang efektif bisa dibagi menjadi empat kategori. Kategori pertama ialah *rancangan tugas (work design)*. Yang kedua berhubungan dengan *komposisi (composition)* tim kerja. Yang ketiga adalah pengaruh sumber daya-sumber daya dan pengaruh *kontekstual (contextual)* lainnya yang bisa menjadikan tim-tim kerja efektif. Yang terakhir, variabel-variabel *proses (process)* yang merefleksikan hal-hal yang berlangsung dalam tim yang bisa mempengaruhi efektifitas.

Selanjutnya Ronald O'reilly (2004:118-121) mengatakan sebagai berikut :

### **1. Rancangan Tugas (Work Design)**

Tim-tim kerja akan bisa berjalan dengan paling bagus jika memiliki kebebasan dan otonom, kesempatan untuk memanfaatkan keterampilan-keterampilan dan bakat-bakat yang berbeda-beda, kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau produk secara menyeluruh dan tertentu dan sebuah tugas atau proyek yang memiliki dampak yang substansial terhadap pihak-pihak lain. Bukti yang ada mengidentifikasi bahwa karakteristik-karakteristik ini meningkatkan motivasi para anggota tim dan meningkatkan efektifitas tim karena bisa meningkatkan rasa tanggung jawabnya dan rasa kepemilikan para anggota tim terhadap proses pekerjaan dan karena mereka menjadikan pekerjaan itu lebih menarik untuk dikerjakan.

### **2. Komposisi**

Kategori ini meliputi variabel-variabel yang berkaitan dengan bagaimana karakter dari para staf tim kerja: bagaimana kemampuan dan pribadian dari para

anggota tim kerja, ukuran tim kerja, fleksibilitas timkerja dan preperendi para anggota untuk bekerja secara tim.

Kepribadian memiliki sebuah dampak yang signifikan terhadap perilaku tim kerja. Secara spesifik, tim-tim kerja yang memiliki level rata-rata keinginan bekerja secara tim, kesepakatan, kesadaran dan stabilitas emosional yang lebih tinggi akan cenderung mencapai tingkat kinerja tim kerja yang tinggi.

Tim-tim kerja yang paling efektif itu berukuran tidak terlalu kecil (kurang dari 4-5 orang) atau sangat besar (lebih dari selusin). Tim-tim kerja yang kecil cenderung tidak memiliki keragaman pandangan, sementara tim kerja dengan lebih dari 12 orang akan mengalami kesulitan untuk menyelesaikan tugasnya.

Tidak setiap karyawan itu adalah seorang pemain tim. Ketika orang-orang yang lebih suka bekerja sendirian diharuskan masuk tim kerja, maka akan muncul resiko ancaman terhadap moral tim. Ini berarti bahwa, saat memilih anggota tim kerja, preperensi individual harus juga diperhatikan, selain kemampuan, kepribadian dan keterampilan.

### **3. Konteks**

Tiga faktor kontekstual yang terlihat sebagai yang paling signifikan berkaitan dengan kinerja tim ialah kehadiran sumber daya yang mencukupi, adanya kepemimpinan yang efektif dan sebuah evaluasi kinerja dan sistem imbalan yang menghargai sumbangan dari tim kerja.

Kelompok-kelompok kerja merupakan bagian dari sebuah sistem organisasi yang lebih besar. Karena itu, semua tim kerja bergantung pada sumber-sumber daya di luar dirinya untuk bisa bertahan hidup. Dan kelangkaan sumber daya akan secara langsung mengurangi kemampuan tim untuk melaksanakan kerja secara

efektif. Sumber-sumber daya yang mendukung itu meliputi informasi yang tepat waktu, perlengkapan, staf yang tepat, dorongan dan bantuan administratif.

#### 4. Proses

Kategori yang terakhir berkaitan dengan efektifitas tim ialah variabel proses. Ini meliputi komitmen anggota tim terhadap sebuah tujuan bersama, penetapan tujuan-tujuan spesifik tim dan sebuah level konflik yang terkelola.

Pat Williams dalam bukunya *The Magic of Team Work* (2003:xiv) mengatakan bahwa kerja tim adalah kemampuan bekerja sama untuk menuju suatu Visi yang sama, kemampuan menggerakkan individu untuk mencapai tujuan Organisasi. Itulah inti kekuatan yang memungkinkan orang biasa mencapai hasil yang luar biasa.

Sandy Pokras dalam *Building High Performance Teams* (2004:2) mengatakan suatu tim adalah sekelompok individu yang terlatih serta bersedia :

- Bersatu untuk mencapai suatu sasaran bersama
- Bergantung satu sama lain untuk mencapai sasaran tersebut
- Tersusun untuk bekerja sama
- Berbagi tanggung jawab demi tugas mereka
- Diberi wewenang untuk melaksanakan keputusan.

Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator kerjasama tim adalah :

1. **Rancangan tugas**, dengan sub indikator :
  - Memiliki kebebasan dan otonom
  - Peluang untuk memanfaatkan ketrampilan dan bakat yang berbeda
  - Kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara menyeluruh
2. **Komposisi**, dengan sub indikator :
  - Karakter dari staf tim kerja
  - Kemampuan dan kepribadian anggota tim kerja
  - Jumlah anggota tim kerja
3. **Konteks**, dengan sub indikator :
  - Adanya sumber daya yang mencukupi
  - Adanya kepemimpinan yang efektif
  - Evaluasi kinerja dan penghargaan atas tim kerja

4. **Proses**, dengan sub indikator :
- Adaya komitmen akan tujuan bersama
  - Penetapan tujuan jangka pendek yang spesifik
  - Mampu mengelola konflik

### C. HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DAN KERJASAMA TIM

Dalam membangun panitia tim diperlukan 13 sifat yang harus dimiliki unit yang berkinerja tinggi (Sandy Pokras, 2004:4), yakni :

1. Tujuan
2. Keanggotaan
3. Kepemimpinan
4. Struktur
5. Rencana
6. Partisipasi
7. Komunikasi
8. Kepercayaan
9. Konsensus
10. Kepemilikan
11. Sinergi
12. Pengakuan
13. Pemberian kuasa

Michael Maginn dalam bukunya *Making Teams Work* (2004:x) mengatakan bahwa kualitas keputusan dan tingkat kreativitas yang dihasilkan sebuah tim jauh lebih baik daripada kualitas dan kreativitas yang dihasilkan oleh rata-rata individu yang bekerja sendirian.

Sandy Pokras (2004:6) mengatakan bahwa tak mungkin membangun tim yang berkinerja tinggi dengan suatu maklumat. Pembangunan suatu tim memerlukan tindakan dan usaha. Kita akan menyelidiki tiga perangkat alat atau sarana yang sudah terbukti ampuh untuk pengembangan tim: menetapkan peran masing-masing anggota, merencanakan pekerjaan tim dan memaksimalkan partisipasi.

Selanjutnya Sandy Pokras (2004:9) mengatakan bahwa tim yang berkinerja tinggi memberikan manfaat jangka panjang terbaik, tetapi memerlukan waktu dan usaha (minggu atau bahkan bulan) untuk membangun tim agar dapat memberikan kinerja puncak.

#### **D. INDIKATOR MOTIVASI KERJA**

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai dapat dilihat dari prinsip teori dua faktor yang memberikan kepuasan (*satisfier*) dan ketidakpuasan kerja (*dissatisfier*), dimensi kepuasan dan ketidakpuasan kerja, dimensi kepuasan yaitu prestasi kerja, penghargaan, kemandirian, tanggung jawab dan kemajuan sedangkan dimensi ketidakpuasan seperti pengawasan, gaji, hubungan kerja dan keamanan.

- a. Kepuasan merupakan faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja terdiri dari:
  1. Prestasi kerja adalah seseorang berusaha memperoleh hasil terbaik semaksimal mungkin dengan dasar kemampuan untuk tetap bertahan sekalipun gagal dan tetap berupaya menyelesaikan tugas sebaik-baiknya karena merasa bangga untuk mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik (Morthy S. Setiadarma, 2000 : 73).
  2. Penghargaan/pengakuan merupakan imbalan atas pengorbanannya apakah pengorbanan dalam bentuk kerja, jasa, biaya dan jerih payah. Bentuk dan jenis imbalan sangat luas, dapat berupa apapun, yang dapat memberikan kepuasan bagi penerimannya, bahkan dapat memberikan dorongan atau motivasi untuk bekerja keras, dan

motivasi untuk hidup. Imbalan dapat bersifat finansial, fiskal, spritual, sosial, dan lain-lain. (Soehardi Sigit, 2003:136).

3. Kemandirian adalah kemampuan minimal yang harus ada pada diri seseorang, yang berkaitan dengan wawasan pengetahuan dan keterampilan, antara lain : a) memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang tugasnya; b) memiliki ketampilan yang sesuai dengan bidang tugasnya; c) memiliki daya kreativitas yang cukup baik; d) memahami cara berkomunikasi yang cukup baik; e). Mampu mengendalikan emosi; f) memahami pengetahuan dasar interpersonal dan psikologi sosial. (Atep adya Brata, 2004 : 209).
  4. Tanggung jawab adalah suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan dan kegagalan misi organisasi. Adapun karakteristik tanggung jawab yaitu:
    - 1) adanya tujuan yang telah ditetapkan;
    - 2) penentuan standar yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan;
    - 3) mendorong penerapan standar;
    - 4) mengembangkan standar organisasi. (Sigit Hutomo, dkk, 2002 : 143-144).
  5. Kemajuan adalah suatu perubahan kearah yang lebih baik terhadap diri pegawai dalam meningkatkan kecakapan, kemampuan dan kesejahteraan.
- b. Ketidakpuasan adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari :



1. Teknik supervisi adalah usaha untuk dapat mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari pada rencana-rencana, intruksi, saran-saran dan sebagainya. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan-penyimpangan atau kemungkinan tumpang tindih, tugas dan tanggung jawab yang mungkin terjadi dapat ditekan sehingga kemungkinan timbulnya kerugian yang dapat dihilangkan atau setidak-tidaknya diperkecil. (Alex S. Nitisemito, 1989 :105).
2. Gaji adalah pembayaran yang diberikan kepada pegawai, biasanya tiap bulan, sebagai imbalan jasa atau prestasi yang telah dilakukan. (Moekijet, 19991 : 138). Selanjutnya (Nurmansyah, 2000 : 170) mengatakan pembayaran gaji dapat berupa gaji, manfaat dan pelayanan atau fasilitas dan sebagainya yang dapat dinilai dengan uang. Menurut Hadari Nawawi (2001:316) jenis kompensasi:
  - 1) Kompensasi langsung (Gaji)
  - 2) Kompensasi tidak langsung (THR)
  - 3) intensif.
3. Hubungan antar personil adalah fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan pembinaan, menyangkut aktivitas komunikasi, penerimaan dan kerjasama. (Rosady Ruslan, 2001 ; 16). Dalam hubungan kerja yang perlu diperhatikan bagi karyawan :
  - 1) kepemimpinan yang baik;
  - 2) informasi yang lancar, hubungan karyawan yang baik;
  - 3) pengaturan kondisi kerja yang baik;

- 4) sistem pengupahan yang mudah dimengerti. (Agus Ahyadi, 1999;189)
4. Keamanan kerja, merupakan usaha untuk dapat memberikan ketentraman adanya tekanan, Interfensi dan ketidak pastian dimasa yang akan datang.

UNIVERSITAS TERBUKA



### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN**

Penelitian dilakukan di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dengan alasan bahwa Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau merupakan pusat pelayanan Provinsi Kepulauan Riau, selain itu dengan banyaknya jumlah anggaran yang dikelola oleh Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang penggunaannya harus dilakukan dengan ketentuan Keputusan presiden 80/2003 sehingga peranan Panitia Pengadaan Barang/Jasa adalah sangat penting.

##### **1. Jenis Penelitian.**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki (Nazir, 1988:63).

Penelitian dapat dikelompokkan dalam penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena dimaksud untuk mendapatkan informasi yang lebih terperinci di dalam mengeksplorasi dan klarifikasi atas fenomena atau data/fakta tentang motivasi kerja pegawai untuk menjadi Panitia pengadaan barang/jasa yang diwujudkan dengan angka-angka sebagaimana yang dikemukakan oleh Nawawi (1985 :19) sebagai berikut yaitu: “ Metode deskriptif dapat diartikan

sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subjek/objek penelitian (seorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampil atau sebagaimana adanya”.

Untuk lebih jelasnya lebih jelasnya sampel penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1

Susunan Organisasi Panitia Pengadaan Barang/Jasa Serta Pegawai Negeri Sipil (PNS) Yang Memiliki Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010

No	Tahun	Subyek Penelitian	Jumlah
1	2010	Panitia Pengadaan Barang/Jasa Tahun Anggaran 2010	5
1	2010	Pegawai Negeri Sipil (PNS) Yang Memiliki Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa	45
<b>Jumlah</b>			<b>50</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2010.

Disamping subyek penelitian diatas penulis juga melakukan wawancara secara mendalam terhadap Panitia Pengadaan Barang/Jasa dan Kepala Biro Perlengkapan sebagai key informan, untuk melengkapi data tersebut.

## 2. Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan motivasi, kerjasama Panitia pengadaan barang/jasa dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki Sertifikasi pengadaan barang/jasa dan tidak menjadi anggota panitia pengadaan barang/jasa di lingkungan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, yang terdiri dari jenis data primer dan sekunder.

a. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian

yaitu data Motivasi kerja, yang meliputi :

- 1) Prestasi
- 2) Penghargaan
- 3) Kemandirian
- 4) Tanggungjawab
- 5) Kemajuan
- 6) Pengawasan
- 7) Gaji
- 8) Hubungan kerja
- 9) Keamanan

b. Data sekunder merupakan data dan informasi yang diperoleh dari dokumen-dokumen, laporan-laporan, data kepegawaian yang ada dan tersedia di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau , buku-buku, majalah dan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini.

## **B. TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Menurut Arikunto (1996 :229-235) teknik pengumpulan data bisa dilakukan dengan cara :

### **1. Kuesioner**

Teknik kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data dengan jalan membuat suatu pertanyaan dengan sistem tertutup. Maksudnya adalah bahwa pada setiap pertanyaan dalam kuesioner telah dipersiapkan sejumlah alternatif jawaban, sehingga para subyek penelitian hanya memilih salah satu dari beberapa alternatif jawaban yang disediakan. kuesioner hanya disampaikan kepada panitia pengadaan barang/jasa sejumlah 5 (lima) orang , yang terdiri dari 1 (satu) Orang Ketua Panitia pengadaan barang/jasa, 1

(satu) Orang Sekretaris panitia pengadaan barang/jasa, 3 (tiga) Orang anggota panitia pengadaan barang/jasa serta Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa Anggota sejumlah 45 (empat puluh lima) Orang di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, sehingga total Subyek Penelitiannya adalah sebanyak 50 (lima puluh ) Orang.

## **2. Wawancara/interview yaitu:**

Didalam penelitian ini dilakukan juga metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab/percakapan langsung serta pertanyaan mendalam kepada subjek penelitian, dengan maksud untuk mendapatkan keterangan yang lebih mendalam dan dianggap relevan dengan objek penelitian yaitu kepada Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa Tahun Anggaran 2010 serta Kepala Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

## **3. Observasi/pengamatan yaitu:**

Didalam penelitian ini juga dilakukan metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung di lingkungan objek penelitian guna memperoleh gambaran yang jelas dan mendasar.

## **C. ANALISIS DATA**

Untuk memahami data yang diperoleh dari hasil penelitian, sehingga dapat menjadi suatu rumusan yang mudah dimengerti dan menemukan suatu pola umum yang dihasilkan dari data tersebut, dilakukan analisa secara deskriptif kualitatif. melalui metode deskriptif kualitatif, akan menggambarkan seluruh fakta yang diperoleh dari lapangan. Secara rinci penulis melakukan kegiatan analisis data

dengan tahapan sebagai berikut : wawancara dilakukan kepada key informan yaitu Kepala Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dan Panitia Pengadaan Barang/Jasa selanjutnya hasil wawancara tersebut ditranskripsikan dalam bentuk narasi, untuk mengecek perbandingan dengan hasil kuesioner yang penulis sebarakan terhadap subyek penelitian kemudian penulis sesuaikan kembali kategori berdasarkan variabel yang telah disusun.

Sedangkan untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai dari data yang dikumpulkan data menggunakan metode kuantitatif yang dikualitatifkan . Selanjutnya dari data tersebut di analisis secara deskriptif dimana penulis berusaha menjelaskan keadaan sebenarnya tanpa melakukan perhitungan matematis. Beberapa indikator yang diteliti sehubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi Panitia Pengadaan barang/jasa, yaitu terdiri atas 2 (dua) Indikator sebagai berikut :

#### **1. Indikator satisfier atau kepuasan kerja.**

Kepuasan kerja yang dialami oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) selama bekerja di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Kepuasan kerja dapat dilihat dari prestasi kerja, penghargaan, kemandirian, tanggungjawab, dan kemajuan dalam bekerja, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Prestasi Kerja adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berusaha memperoleh hasil terbaik semaksimal mungkin dengan dasar kemampuan untuk tetap bertahan sekalipun gagal dan tetap berupaya menyelesaikan tugas sebaik-baiknya.
- b. Penghargaan adalah imbalan Pegawai Negeri Sipil (PNS) atas pengorbanannya dalam bentuk fisik dan non fisik. Dalam menjalankan pekerjaannya pegawai menerima penghargaan baik fisik maupun non fisik.
- c. Kemandirian adalah kemampuan dalam bekerja dengan mengandalkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS).



- d. Tanggung jawab adalah suatu perwujudan Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk bertanggungjawab atas keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaan Misi Organisasi.
- e. Kemajuan adalah suatu perubahan kearah yang lebih baik terhadap diri Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam meningkatkan kecakapan, kemampuan dan kesejahteraan.

## 2. Indikator Disatifier adalah ketidakpuasan

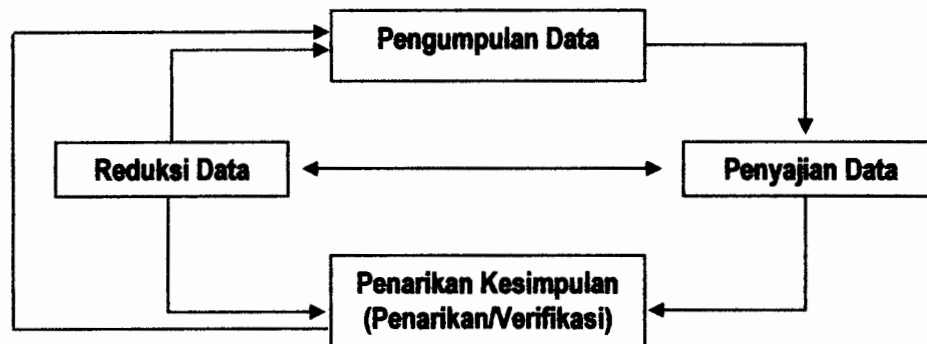
Ketidakpuasan yang dialami oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam melaksanakan pekerjaan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Ketidakpuasan dapat dilihat melalui pernyataan subyek penelitian terhadap pengawasan yang dilakukan, seperti masalah gaji, masalah hubungan kerja dan masalah keamanan kerja.

- a. Pengawasan adalah usaha seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari pada rencana-rencana, instruksi-instruksi, yang telah ditetapkan.
- b. Gaji adalah pembayaran yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai imbalan jasa atau prestasi yang telah dilakukan.
- c. Hubungan kerja adalah hubungan seseorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan atasan maupun rekan kerjanya di lingkungan tempat kerjanya.
- d. Keamanan kerja adalah usaha seseorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk dapat memberikan ketentraman akan adanya ketidakpastian dimasa yang akan dalam bekerja.

Untuk melihat apa saja kendala-kendala yang dihadapi Panitia Pengadaan Barang/Jasa didalam proses pengadaan barang/jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka data yang diperoleh kemudian dianalisis secara induktif untuk menemukan katagori data yang intinya agar dapat disusun dan diinterpretasi. Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis model interaktif. Pada model analisis ini ada tiga komponen, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Analisis yang dilakukan dalam bentuk interaktif dapat disajikan pada skema sebagai berikut:

Gambar 3.2.

## Model Analisis Interaktif



Sumber : Milles dan Huberman, 1992

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Dengan demikian reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik. Secara sederhana dapat dijelaskan, dengan reduksi data dapat menyederhanakan data kualitatif dan mentransformasikannya dengan berbagai cara seperti melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan, menggolongkannya dalam suatu pola yang lebih luas.

Penyajian data merupakan alur penting yang kedua dari kegiatan analisis. Peneliti membatasi suatu penyajian sebagai kesimpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan atau disusun/dirumuskan. Namun dalam penelitian ini segala sesuatunya ditentukan dari hasil akhir pengumpulan data yang mencerminkan keadaan yang sebenarnya di lapangan.

Dengan demikian penelitian ini mengikuti pola pemikiran kualitatif yang bersifat *empirical inductive*.

UNIVERSITAS TERBUKA



## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. GAMBARAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah salah satu organisasi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, sesuai tugas pokok dan fungsi, Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau mempunyai rencana dan strategis yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) tahun sampai 5 (lima) tahun, dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau tentunya harus mempunyai Visi dan Misi (sesuai Pergub No 16 Tahun 2006)

##### **1. Visi**

Kebutuhan akan Visi berorientasi jauh kedepan menjadi hal mutlak, untuk mencapai hasil yang akan diraih Organisasi. Sekretariat Daerah telah menetapkan Visi yang selaras dengan keadaan lingkungan serta perubahan-perubahan yang ada, dan selaras dengan Visi induk Organisasi, yaitu “ Terwujudnya Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Menjadi Pengelola Administrasi Pemerintahan Yang Profesional Tahun 2010.

##### **2. Misi.**

Terwujudnya Visi yang telah ditetapkan merupakan tantangan bagi setiap personal Sekretariat Daerah. Visi tersebut merupakan arah yang hendak ditempuh untuk masa yang jauh kedepan. Namun Visi tersebut masih bersifat abstrak.

Penetapan mengenai alasan keberadaan dan tugas pokok serta fungsi Organisasi dinyatakan dalam Misi Sekretariat Daerah.

Guna mewujudkan dan merealisasikan Visi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka ditetapkan Misinya dan penjelasan Misi tersebut sebagai berikut:

Pemberian Otonomi yang luas kepada Daerah diharapkan untuk:

- a. Mewujudkan kebijakan penyelenggaraan Pemerintahan yang akuntabel.
- b. Mewujudkan kebijakan peraturan dan Organisasi yang berkualitas
- c. Mewujudkan kebijakan hubungan kerja yang seradi dan dinamis antara Daerah dengan stake holder.
- d. Mewujudkan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat
- e. Mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang berpihak kepada rakyat.
- f. Mewujudkan kebijakan pelayanan internal Organisasi yang prima
- g. Mewujudkan kebijakan pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel
- h. Mewujudkan kebijakan pemberdayaan perempuan yang setara dan mandiri

Sebagai bentuk pelaksanaan Good Governance atau Pemerintahan yang baik dimana salah satu unsur utamanya adalah akuntabilitas yang bertujuan untuk menjadikan pelaksanaan tugas Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat dipertanggungjawabkan secara transparan dan beroreantasi kepada hasil atau manfaat yang terukur dari penggunaan kewenangan dalam pengelolaan sumber daya Daerah, maka Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau menyusun laporan akuntabilitas instansi Pemerintah ini. Hal ini sejalan dengan keinginan masyarakat yang menghendaki agar Pemerintah menyelenggarakan sistem akuntabilitas kinerja instansi yang baik, tertib, dan teratur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

## **B. UNIT LAYANAN PENGADAAN BARANG/JASA.**

Didalam keputusan Gubernur Provinsi Kepulauan Riau Nomor 10 Tahun 2009, berisikan tentang pembentukan Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa (ULPB/J) di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dimana ULPB/J ini mempunyai tugas , wewenang dan tanggungjawab sebagai berikut:

1. Menyusun jadwal dan menetapkan cara pelaksanaan serta lokasi pengadaan;
2. Menyusun dan menyiapkan Harga Perkiraan Sendiri (HPS);
3. Menyiapkan dokumen pengadaan
4. Menandatangani fakta integritas sebelum pelaksanaan pengadaan barang/jasa
5. Mengumumkan pengadaan barang/jasa disurat kabar Nasional dan/atau Provinsi dan/atau papan pengumuman resmi untuk penerangan umum dan diupayakan diumumkan diwebsite pengadaan Nasional
6. Menilai kualifikasi penyedia melalui pascakualifikasi atau prakualifikasi;
7. Melakukan evaluasi terhadap penawaran yang masuk
8. Mengusulkan calon pemenang;
9. Membuat laporan mengenai proses dan hasil pengadaan kepada Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran.

Unit Layanan Pengadaan Barang dan Jasa dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dengan persetujuan Sekretaris Daerah dapat juga melakukan tugasnya pada Satuan Kerja Perangkat Daerah lainnya dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau yang oleh karena kekurangan personil yang memenuhi kualifikasi tidak membentuk Panitia Pengadaan Barang/Jasa . Untuk lebih terarah dan terkontrol dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa maka, dibentuk Unit layanan pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintahan Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

## **C. PELAKSANAAN KEGIATAN**

### **1. Langkah-Langkah Pelaksanaan Kegiatan**

- a. Pengguna anggaran setelah menerima DPA= SKPD segera melaksanakan kegiatan sesuai dengan yang tercantum di dalam DPA – SKPD.
- b. Koordinator pengelola keuangan daerah segera mengusulkan pembantu koordinator pengelola keuangan daerah dan selanjutnya ditetapkan dengan keputusan kepala daerah.
- c. Pengguna anggaran mengusulkan kepada Kepala Daerah nama-nama Kuasa Pengguna Anggaran untuk kegiatan-kegiatan yang akan dikuasakan untuk selanjutnya ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah.
- d. Pengguna anggaran menunjuk Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) dan panitia/unit layanan/pejabat pengadaan barang/jasa yang selanjutnya ditetapkan dengan keputusan kepala SKPD selaku pengguna anggaran.
- e. Pembantu koordinator pengelolaan keuangan daerah, pengguna anggaran, kuasa pengguna anggaran dan PPTK setelah ditetapkan agar segera melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- f. Pengguna anggaran menyusun Kerangka Acuan Kerja (KAK)/Rencana Kerja (RK) kegiatan sebagai langkah awal pelaksanaan kegiatan.
- g. Pengguna barang/jasa diwajibkan menyusun perencanaan pengadaan barang/jasa meliputi :



### 1) Pemaketan Pekerjaan

Dalam penentuan paket pengadaan, pengguna barang/jasa bersama dengan panitia, wajib memaksimalkan penggunaan produksi dalam negeri dan perluasan kesempatan bagi usaha kecil termasuk koperasi kecil.

2) Pengguna barang/jasa diwajibkan mengumumkan secara luas paket-paket pekerjaan dan rencana pelaksanaan pengadaan sebelum proses pemilihan penyedia barang/jasa dimulai. Mengumumkan secara luas tersebut maksudnya adalah selain mengumumkan dalam surat kabar nasional dan/atau surat kabar provinsi, juga diumumkan melalui website pengadaan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dengan [www.kepriprov.net](http://www.kepriprov.net) yang terintegrasi dengan website pengadaan nasional.

h. Dalam menyusun perencanaan pengadaan pengguna barang/jasa dilarang:

- 1) Memecah pengadaan barang/jasa menjadi beberapa paket dengan maksud untuk menghindari pelelangan;
- 2) Menyatukan atau memusatkan beberapa kegiatan yang tersebar di beberapa daerah yang menurut sifat pekerjaan dan tingkat efisiensinya seharusnya dilakukan di daerah masing-masing;
- 3) Menyatukan/menggabungkan beberapa paket pengadaan yang menurut sifat pekerjaan dan besaran nilainya seharusnya dilakukan oleh usaha kecil/koperasi kecil menjadi satu paket pekerjaan untuk dilaksanakan oleh perusahaan/koperasi menengah dan/atau besar;
- 4) Menentukan kriteria, persyaratan atau prosedur pengadaan yang diskriminatif dan/atau dengan pertimbangan yang tidak obyektif.

- i. Panitia/unit layanan/pejabat pengadaan barang/jasa dapat berkonsultasi kepada LPJKD dalam menyiapkan dokumen lelang khususnya dalam penentuan bidang/sub bidang pekerjaan jasa konstruksi.

## **2. Etika pengadaan**

Penyedia barang/jasa, penyedia barang/jasa dan para pihak yang terkait dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa harus memenuhi etika sebagai berikut :

- a. Melaksanakan tugas secara tertib, disertai rasa tanggungjawab untuk mencapai sasaran kelancaran dan ketepatan tercapainya tujuan pengadaan barang/jasa;
- b. Bekerja secara profesional dan mandiri atas dasar kejujuran, serta menjaga kerahasiaan dokumen pengadaan barang dan jasa yang seharusnya dirahasiakan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengadaan barang/jasa,
- c. Tidak saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung untuk mencegah dan menghindari terjadinya persaingan tidak sehat;
- d. Menerima dan bertanggungjawab atas segala keputusan yang ditetapkan sesuai dengan kesepakatan para pihak;
- e. Menghindari dan mencegah terjadinya pertentangan kepentingan para pihak yang terkait, langsung maupun tidak langsung dalam proses pengadaan barang/jasa (conflict of interest);
- f. Menghindari dan mencegah terjadinya pemborosan dan kebocoran keuangan negara dalam pengadaan barang/jasa;
- g. Menghindari dan mencegah penyalahgunaan wewenang dan/atau kolusi dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan atau pihak lain yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;

- h. Tidak menerima, tidak menawarkan atau tidak menjanjikan untuk memberi atau menerima hadiah, imbalan berupa apa saja kepada siapapun yang diketahui atau patut dapat diduga berkaitan dengan pengadaan barang/jasa.

### **3. Pakta Integritas**

- a. Pengguna Anggaran, Kuasa Pengguna Anggaran dan Panitia/Pejabat pengadaan/Unit layanan pengadaan wajib menandatangani Pakta Integritas sebelum pelaksanaan pengadaan barang/jasa dilaksanakan.
- b. Format Pakta Integritas dimaksud pada lampiran I Peraturan Gubernur ini.

### **4. Panitia Pengadaan Barang/Jasa**

- a. Kepala Daerah membentuk panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan/Unit layanan pengadaan barang/jasa yang terdiri dari pegawai lintas SKPD untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa kegiatan strategic dan pembangunan pusat pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau. Panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah melalui Kepala SKPD sesuai dengan penempatan kegiatan pada DFA SKPD.
- b. Untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa, pengguna anggaran wajib menunjuk dan mengangkat panitia pengadaan/unit layanan pengadaan/pejabat pengadaan, yang meliputi :
  - 1) Panitia pengadaan/unit layanan pengadaan barang/jasa adalah tim yang diangkat oleh pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran untuk melaksanakan pemilihan penyedia barang/jasa;

- 2) Pejabat Pengadaan adalah 1 (satu) orang yang diangkat oleh Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa dengan nilai sampai dengan Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah).
- c. Panitia /unit layanan pengadaan berjumlah gasal beranggotakan sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang yang memahami tata cara pengadaan, substansi pekerjaan/kegiatan yang bersangkutan dan bidang lain yang diperlukan, baik unsur-unsur di dalam maupun di luar instansi yang bersangkutan.
- d. Anggota panitia pengadaan/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan barang/jasa berasal dari pegawai negeri, baik dari instansi sendiri maupun instansi teknis lainnya.
- e. Anggota panitia pengadaan/unit layanan pengadaan terdiri dari unsur-unsur yang memahami
- 1). Tata cara pengadaan;
  - 2). Substansi pekerjaan/kegiatan yang bersangkutan;
  - 3). Hukum-hukum perjanjian kontrak.
- f. Dilarang duduk sebagai panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan/anggota unit layanan pengadaan barang/jasa adalah
- 1) Kepala SKPD selaku pengguna anggaran, kuasa pengguna anggaran dan bendahara;
  - 2) Pegawai Inspektorat Provinsi Kepulauan Riau kecuali menjadi panitia/pejabat anggota unit layanan pengadaan untuk barang/jasa yang dibutuhkan instansinya;
  - 3) Pejabat yang melakukan verifikasi surat permintaan pembayaran dan/atau pejabat yang bertugas menandatangani surat perintah membayar.

## **5. Persyaratan Menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa**

Panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan sebagaimana dimaksud pasal 14 ayat (1) dan (2) harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Memiliki integritas moral, disiplin dan tanggungjawab dalam melaksanakan tugas;
- b. Memahami keseluruhan pekerjaan yang diadakan;
- c. Memahami jenis pekerjaan tertentu yang menjadi tugas panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan bersangkutan;
- d. Memahami isi dokumen pengadaan/metode dan prosedur pengadaan berdasarkan Keputusan Presidens Nomor 80 Tahun 2003 beserta dengan perubahan-perubahannya;
- e. Memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah atau sekurang-kurangnya pernah mengikuti bimbingan teknis pengadaan barang/jasa pemerintah yang dibuktikan dengan sertifikat.

## **6. Tugas, Wewenang dan Tanggungjawab Panitia Pengadaan Barang/Jasa**

- a. Tugas, wewenang dan tanggungjawab panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan adalah meliputi
  - 1) Menyusun jadwal cara pelaksanaan serta lokasi pengadaan,
  - 2) Menyusun dan menyiapkan Harga Perkiraan Sendiri (HPS);
  - 3) Menyiapkan dokumen pengadaan;
  - 4) Mengumumkan pengadaan barang/jasa di surat kabar nasional dan/atau provinsi dan/atau papan pengumuman resmi untuk penerangan umum dan jika memungkinkan diupayakan diumumkan melalui media elektronik atau website pengadaan nasional;
  - 5) Menilai kualifikasi penyedia melalui pascakualifikasi atau prakualifikasi;
  - 6) Melakukan evaluasi terhadap penawaran yang masuk;
  - 7) Mengusulkan calon pemenang;
  - 8) Membuat laporan mengenai proses dan hasil pengadaan kepada pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran atau pejabat yang mengangkatnya;

- 9) Menandatangani pakta integritas sebelum pelaksanaan pengadaan barang/jasa dimulai;

**b. Panitia/pejabat/unit layanan pengadaan barang/jasa tidak dibenarkan**

- 1) Menyalahgunakan kewenangan yang telah diberikan pengguna barang/jasa, antara lain sebagaimana yang terdapat pada ayat (1) huruf I dan;
- 2) Melaksanakan pelelangan yang menyimpang dari ketentuan yang telah ditetapkan dalam dokumen pemilihan penyedia barang/jasa;
- 3) Dilarang menambah persyaratan prakualifikasi dan pascakualifikasi selain yang telah ditetapkan dalam ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
- 4) Terlibat Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN) diantara peserta lelang dan apabila terbukti Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN) antara anggota panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan dengan peserta lelang, maka akan diambil tindakan dengan memberhentikan anggota panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan dari jabatannya serta diberikan sanksi oleh pengguna anggaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menggugurkan penawaran peserta yang terlibat Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN) tersebut;
- 5) Merekayasa proses pengadaan barang/jasa yang mengakibatkan pelelangan tidak adil, tidak transparan sehingga terjadi persaingan yang tidak sehat;
- 6) Dengan sengaja memperlambat jalannya proses pelelangan dan menunda pengumuman pemenang lelang bagi kegiatan-kegiatan yang telah selesai pelelangan;
- 7) Dilarang memungut biaya apapun dari penyedia barang/jasa selama proses pengadaan barang/jasa berlangsung dengan alasan apapun.
- 8) Dilarang melakukan pembicaraan/tindakan pekerjaan menyangkut pengadaan barang/jasa diluar kantor seperti di rumah dan tempat-tempat lainnya, serta tidak diperkenankan melakukan negosiasi dengan calon penyedia barang/jasa.

- c. Apabila dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa tersebut ditemukan kendala/permasalahan segera berkonsultasi kepada pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran.**

## D. PEMILIHAN PENYEDIA BARANG/JASA

### 1. Metoda Pemilihan Penyedia Barang/Jasa Pemborongan/Jasa gan/Jasa Lainnya

a. *Pelelangan umum* adalah metoda pemilihan barang/jasa yang dilakukan secara terbuka dengan pengumuman secara luas sekurang-kurangnya di satu surat kabar Nasional dan/atau satu surat kabar Provinsi.

1) Apabila calon penyedia barang/jasa diyakini terbatas jumlahnya untuk pekerjaan yang kompleks, maka pemilihan penyedia barang/jasa dapat dilakukan dengan metoda *pelelangan terbatas* dan diumumkan sekurang-kurangnya di satu surat kabar Nasional dan/atau satu surat kabar Provinsi dengan mencantumkan penyedia barang/jasa yang mampu, guna memberi kesempatan kepada penyedia barang/jasa lainnya yang memenuhi kualifikasi.

2) *Pemilihan langsung* adalah pemilihan penyedia barang/jasa yang dilakukan dengan membandingkan sebanyak-banyaknya penawaran, sekurang-kurangnya 3 (tiga) penawaran yang telah lulus prakualifikasi dan dilakukan negosiasi baik teknis maupun biaya. *Kriteria pemilihan langsung* Dapat dilaksanakan untuk pengadaan sampai dengan Rp. 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

3) Dalam Keadaan tertentu dan keadaan khusus, pemilihan penyedia barang/jasa dapat dilakukan dengan cara *Penunjukan langsung* terhadap 1 (satu) penyedia barang/jasa dengan cara melakukan negosiasi baik teknis maupun biaya sehingga diperoleh harga yang

wajar dan secara teknis dapat dipertanggungjawabkan. Kriteria keadaan tertentu adalah sebagai berikut :

- a. Penanganan darurat untuk pertahanan negara, keamanan dan keselamatan masyarakat yang pelaksanaannya tidak dapat ditunda/segera termasuk penanganan bencana alam;
- b. Pekerjaan yang perlu dirahasiakan yang menyangkut pertahanan, keamanan negara yang ditetapkan oleh presidens;
- c. Pekerjaan yang berskala kecil dengan nilai  $\leq$  Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) dengan ketentuan untuk keperluan sendiri; teknologi sederhana; resiko kecil; dilaksanakan oleh penyedia barang/jasa usaha perseorangan dan/atau badan usaha/koperasi kecil.

d. Kriteria khusus;

pekerjaan yang berdasarkan tarif resmi yang ditetapkan pemerintah; pekerjaan/barang spesifik yang hanya dapat dilaksanakan penyedia barang/jasa, pabrikan, pemegang hak paten; hasil produksi usaha/koperasi pengrajin, industri kecil yang telah mempunyai pasar dan harian relatif yang stabil; pekerjaan kompleks yang hanya dapat dilaksanakan dengan teknologi khusus dan/atau hanya ada 1 (satu) penyedia barang/jasa yang mampu mengaplikasikannya.

- 4) Dalam keadaan tertentu dan keadaan khusus, pemilihan penyedia jasa konsultasi dapat dilakukan dengan menunjuk 1 (satu) penyedia jasa konsultasi yang memenuhi kualifikasi dan dilakukan negosiasi baik dari segi teknis maupun biaya sehingga diperoleh biaya dan harga yang wajar.

## **2. Metode Pemilihan Penyedia Jasa Konsultasi**

Pemilihan penyedia jasa konsultasi pada prinsipnya harus dilakukan melalui seleksi umum, dalam keadaan tertentu pemilihan penyedia jasa konsultasi dapat dilakukan melalui seleksi terbatas, seleksi langsung atau penunjukan langsung.



*Seleksi Umum* adalah metoda pemilihan penyedia jasa konsultasi yang daftar pendek pesertanya dipilih melalui proses prakualifikasi secara terbuka yaitu diumumkan secara luas sekurang-kurangnya di satu surat kabar nasional dan/atau satu surat kabar provinsi.

*Seleksi Terbatas* adalah metoda pemilihan penyedia jasa konsultasi untuk pekerjaan yang kompleks dan diyakini jumlah penyedia jasa yang mampu melaksanakan pekerjaan tersebut jumlahnya terbatas diumumkan secara luas sekurang-kurangnya di satu surat kabar nasional dan/atau satu surat kabar provinsi dengan mencantumkan penyedia jasa yang mampu guna memberi kesempatan kepada penyedia jasa lainnya yang memenuhi kualifikasi.

*Seleksi Langsung* dapat dilaksanakan dalam hal metoda seleksi umum atau seleksi terbatas dinilai tidak efisien dari segi biaya seleksi.

*Seleksi Langsung yaitu* metoda pemilihan penyedia jasa konsultasi yang daftar pendek pesertanya ditentukan melalui proses prakualifikasi terhadap penyedia jasa konsultasi yang dipilih langsung dan diumumkan sekurang-kurangnya dipapan pengumuman resmi untuk penerangan umum dan diupayakan di *Website* pengadaan nasional. Seleksi langsung dapat dilaksanakan untuk pengadaan yang bernilai sampai dengan Rp. 100.000.000,00 (Seratus Juta Rupiah).

### **3. Tugas dan Tanggungjawab Panitia Pengadaan Bidang Jasa Konsultasi**

Jasa Konsultasi yang dimaksud dalam keputusan ini adalah jasa keahlian profesional dalam berbagai bidang yang meliputi jasa perencanaan

konstruksi, jasa pengawasan konstruksi dan jasa pelayanan profesi lainnya, dalam rangka mencapai sasaran tertentu yang keluarannya berbentuk piranti lunak yang disusun secara sistematis berdasarkan kerangka acuan kerja yang ditetapkan pengguna barang/jasa.

Tugas Panitia Pengadaan sebagaimana tersebut ayat (1) Pasal ini dalam melaksanakan pengadaan bidang jasa konsultasi, sesuai dengan anggaran yang tersedia, berupa :

**a. Pelelangan meliputi tugas**

- 1) Menyusun KAK; menyusun HPS dan RKS;
- 2) Menyusun jadwal dan menetapkan cara pelaksanaan serta lokasi pengadaan: menyiapkan dokumen pengadaan, dokumen prakualifikasi termasuk kriteria dan tata cara penilaian penawaran dan dokumen pengadaan lainnya;
- 3) Mengumumkan pengadaan barang/jasa melalui media cetak dan papan pengumuman resmi untuk penerangan umum dan jika memungkinkan melalui media elektronik;
- 4) Menyusun daftar awal calon peserta penyedia/jasa yang memenuhi persyaratan klasifikasi dan kualifikasi untuk diundang mengikuti pengadaan dan bila diperlukan meminta pembuktian kebenaran atas kualifikasi dan klasifikasinya;
- 5) Menyampaikan undangan kepada para calon peserta pelelangan lainnya untuk mengikuti prakualifikasi bila jumlah peserta lelang yang datang dan memenuhi syarat pangs prakualifikasi awal kurang dari 3 (tiga) calon;
- 6) Memberikan penjelasan mengenai dokumen pengadaan termasuk syarat-syarat penawaran cara penyampaian penawaran dan tata cara evaluasinya yang dimuat dalam berita acara pemberian penjelasan;
- 7) Membuka dokumen penawaran dan membuat berita acara pembukaan penawaran;
- 8) Menilai penawaran yang masuk, mengadakan klarifikasi dan menetapkan urutan atau calon pemenang pelelangan, melakukan negosiasi dalam hal pemilihan langsung/penunjukkan langsung dan membuat berita acara dari kegiatan tersebut;
- 9) Membuat laporan mengenai proses dan hasil pengadaan kepada pengguna barang/jasa yakni kepada kantor/satuan kerja/pejabat yang disamakan/ditunjuk.

**b. Pemilihan Langsung meliputi tugas**

- 1) mengumpulkan data/informasi teknis dan harga barang/jasa yang bersangkutan untuk menyusun HPS dan RKS dan menyusun KAK;
- 2) menyiapkan dokumen pengadaan untuk proses penunjukan langsung;
- 3) permintaan penawaran dan negosiasi harga;
- 4) panitia mengundang calon penyedia barang/jasa yang akan ditunjuk untuk mengajukan penawaran secara tertulis;

**c. Penyusunan Harga Perkiraan Sendiri (HPS)**

- 1) HPS adalah harga yang dihitung panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan/unit layanan pengadaan dan ditetapkan oleh pengguna anggaran kecuali anggaran sekretariat daerah ditetapkan oleh kuasa pengguna anggaran.
- 2) HPS dilakukan secara keahlian, dengan memperhatikan segi teknis, ekonomis, kemampuan dana dan peraturan yang berlaku untuk mendapatkan harga yang optimal (wajar) pada saat pengadaan.

**d. Fungsi HPS dalam pengadaan barang/jasa adalah :**

- 1) Untuk menilai kewajaran harga penawaran (evaluasi harga) tetapi tidak dijadikan dasar untuk menggugurkan penawaran.
- 2) Sebagai dasar bagi penetapan nilai nominal jaminan penawaran (satu s/d tiga persen dari HPS).
- 3) Untuk menetapkan tambahan nilai jaminan pelaksanaan, dimana penawaran kurang dari 80 % (delapan puluh persen) HPS, dinilai sekurang-kurangnya prosentase jaminan pelaksanaan dikalikan dengan 80 % (delapan puluh persen) HPS.
- 4) Sebagai acuan menetapkan harga satuan timpang yang nilainya lebih besar dari 110 % (seratus sepuluh persen) dari HPS.
- 5) Sebagai patokan dalam hal seluruh penawaran di atas pagu anggaran.
- 6) Sebagai bahan acuan bila ada indikasi kuat Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN).
- 7) Sebagai bahan pertimbangan penyesuaian harga/eskalasi harga.
- 8) Sebagai acuan dalam negosiasi harga pada

proses penunjukan/pemilihan langsung/pengadaan jasa konsultasi.

#### **e. Pengumuman Pelelangan**

- 1) Pengguna anggaran harus mengumumkan secara terbuka rencana pengadaan barang/jasa kecuali pengadaan barang/jasa yang bersifat rahasia pada setiap awal pelaksanaan anggaran kepada masyarakat luas, dengan syarat-syarat sebagaimana tercantum pada lampiran II Peraturan Gubernur ini.
- 2) Pengumuman pengadaan barang jasa pemborongan, dan jasa lainnya dengan metode pelelangan umum dan pelelangan terbatas wajib dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut :
  - a) Untuk pengadaan dengan metode pelelangan umum yang bernilai sampai dengan Rp. 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) diumumkan sekurangkurangnya di :
    - (1). 1 (satu) surat kabar yang telah ditetapkan Pemerintah Provinsi di lokasi kegiatan bersangkutan;
    - (2). 1 (satu) surat kabar nasional yang telah ditetapkan oleh Pemerintah, dalam hal jumlah penyedia barang/jasa yang mampu melaksanakan kegiatan tersebut yang berdomisili di provinsi setempat kurang dari 3 (tiga) penyedia barang/jasa.
  - b) Untuk pengadaan dengan metode pelelangan umum/terbatas yang bernilai di atas Rp 1.000.000.000.00 (satu miliar rupiah) diumumkan sekurangkurangnya di 1 (satu) surat kabar nasional dan 1 (satu) surat kabar provinsi di lokasi kegiatan.
- 3) Pengumuman untuk pengadaan jasa konsultasi sebagai berikut:

- a) untuk pengadaan jasa konsultasi dengan metode seleksi umum/seleksi terbatas dengan nilai di atas Rp. 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) wajib diumumkan sekurang-kurangnya di 1 (satu) surat kabar nasional dan 1 (satu) surat kabar provinsi di lokasi kegiatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah provinsi;
- b) untuk pengadaan jasa konsultasi dengan metode seleksi umum yang bernilai sampai dengan Rp. 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) wajib diumumkan sekurang-kurangnya di 1 (satu) surat kabar provinsi di lokasi kegiatan yang telah ditetapkan Pemerintah;
- c) pemilihan 1 (satu) surat kabar provinsi dilakukan sesuai dengan tata cara pemeliharaan penyedia barang/jasa dilaksanakan oleh Biro Administrasi Pembangunan yang selanjutnya ditetapkan oleh Kepala Daerah sebagai surat kabar provinsi untuk mengumumkan pengadaan barang/jasa.

#### **f. Penetapan Calon Pemenang**

- 1) Panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan barang/jasa menetapkan calon pemenang lelang yang menguntungkan negara dalam arti:
  - a) penawaran memenuhi syarat administratif dan teknis;
  - b) perhitungan harga terendah yang responsif;
  - c) telah memperhatikan penggunaan semaksimal mungkin hasil produksi dalam negeri;
  - d) penawaran terendah yang memenuhi syarat sebagaimana dimaksud dalam huruf a sampai dengan huruf c.
- 2) Calon pemenang lelang harus sudah ditetapkan selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari kerja setelah pembukaan penawaran dalam sistem satu sampul atau setelah pembukaan sampul II (kedua) pada sistem dua sampul atau dua tahap.

- 3) Dalam hal terdapat 2 (dua) calon pemenang mengajukan harga penawaran yang sama maka panitia meneliti kembali data kualifikasi peserta yang bersangkutan, dan memilih peserta yang menurut pertimbangan mempunyai kemampuan yang lebih besar dan hal ini dicatat dalam berita acara.
- 4) Panitia membuat dan menyampaikan laporan kepada pengguna barang/jasa atau kepada pejabat yang berwenang mengambil keputusan untuk menetapkan pemenang lelang, melalui pengguna barang/jasa. Laporan tersebut disertai usulan pemenang dan penjelasan atau keterangan lain yang dianggap perlu sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan sebagai berikut:
- a) untuk pengadaan barang/jasa yang bernilai sampai dengan Rp.50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) apabila pengguna barang/jasa tidak sependapat dengan usulan panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan, maka pengguna barang/jasa membahas hal tersebut dengan panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan untuk mengambil keputusan sebagai berikut :
- (1) menyetujui usulan panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan; atau
  - (2) menetapkan keputusan yang disepakati bersama untuk melakukan evaluasi ulang atau lelang ulang atau menetapkan pemenang lelang dan dituangkan dalam berita acara yang memuat keberatan dan kesepakatan masing-masing pihak; atau

- (3) bila akhirnya tidak tercapai kesepakatan, maka akan diputuskan oleh Kepala Daerah dan bersifat final.
- b) Untuk pengadaan yang bernilai di atas Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) apabila pengguna barang/jasa tidak sependapat dengan usulan panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan, maka pengguna barang/jasa membahas hal tersebut dengan panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan untuk mengambil keputusan sebagai berikut :
- (1) Menyetujui usulan panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan untuk dimintakan persetujuan kepada kepala daerah; atau
  - (2) Menetapkan keputusan yang disepakati bersama untuk melakukan evaluasi ulang atau lelang ulang, dan dituangkan dalam berita acara serta dilaporkan kepada Kepala Daerah dan wakil kepala daerah; atau
  - (3) Apabila masih belum ada kesepakatan maka dilaporkan kepada Kepala Daerah dan wakil kepala daerah, dengan catatan keberatan dari pengguna barang/jasa, untuk diputuskan dan bersifat final.
- c) Untuk pengadaan yang bernilai di atas Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah), apabila pengguna barang/jasa dan/atau panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan tidak sependapat dengan keputusan kepala daerah, maka :

- (1) Penetapan pemenang lelang atau keputusan lain diserahkan kepada Kepala Daerah dan panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan dan pengguna barang jasa tidak perlu melakukan perubahan berita acara evaluasi;
- (2) Keputusan Kepala Daerah bersifat final.

d) Usulan penetapan pemenang lelang disusun sesuai dengan urutannya dan harus memuat :

- (1) Nama dan
- (2) Wajib Pajak (NPWP), alamat penyedia barang/jasa;
- (3) Harga penawaran setelah dikoreksi;
- (4) Nomor Pokok

#### **g. Penetapan Pemenang Lelang**

1) Pemenang lelang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan berdasarkan usulan panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan melalui Pengguna barang/jasa. Pejabat yang berwenang segera menetapkan pemenang lelang dan mengeluarkan surat penetapan penyedia barang/jasa, serta menyampaikannya kepada panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan selambat-lambatnya :

- a) 5 (lima) hari kerja untuk penetapan oleh pengguna barang/jasa;
- b) 14 (empat belas) hari kerja untuk penetapan oleh Kepala Daerah.

Ketentuan butir a dan b terhitung sejak surat usulan penetapan pemenang lelang tersebut diterima oleh pejabat yang berwenang menetapkan pemenang lelang.

2) Data pendukung yang diperlukan untuk menetapkan pemenang lelang adalah



- a) Dokumen pemilihan penyedia barang/jasa beserta adendum (bila ada);
- b) Berita Acara Pembukaan Penawaran (BAPP);
- c) Berita Acara Hasil Pelelangan (BAHP);
- d) Ringkasan proses pelelangan dan hasil pelelangan;
- e) Dokumen penawaran dari calon pemenang pelelangan dan cadangan calon pemenang yang telah diparaf panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan dan 2 (dua) wakil peserta lelang;
- f) Apabila terjadi keterlambatan dalam menetapkan pemenang lelang dan mengakibatkan penawaran/jaminan penawaran habis mass berlakunya, maka dilakukan konfirmasi kepada seluruh peserta lelang untuk memperpanjang surat penawaran dan jaminan penawaran. Calon pemenang lelang dapat mengundurkan diri tanpa dikenakan sanksi.

#### **h. Pengumuman Pemenang**

- 1) Pemenang lelang diumumkan dan diberitahukan oleh panitia kepada para peserta selambatnya 2 (dua) hari kerja setelah diterimanya Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa (SPPBJ) dari pejabat yang berwenang.
- 2) Kepada peserta lelang yang keberatan atas penetapan pemenang lelang diberikan kesempatan untuk mengajukan Sanggahan secara tertulis selambatnya dalam waktu 5 (lima) hari kerja setelah pengumuman pemenang lelang.
- 3) Sanggahan yang disampaikan kepada pejabat yang berwenang menetapkan pemenang lelang disertai bukti terjadinya penyimpangan

dengan tembusan disampaikan sekurangnya kepada unit pengawasan internal (Inspektorat Provinsi/Inspektorat Kabupaten/Kota/Satuan Pengawasan Internal BUMD).

- 4) Sanggahan diajukan oleh peserta lelang baik secara sendiri-sendiri maupun bersama dengan peserta lelang lain yang merasa dirugikan, bila:
- a) Panitia atau pejabat yang berwenang menyalahgunakan wewenangnya; dan/atau
  - b) Pelaksanaan pelelangan menyimpang dari ketentuan yang telah ditetapkan dalam dokumen lelang; dan/atau
  - c) Terjadi praktek Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN)) diantara peserta lelang dan/atau dengan anggota panitia/pejabat yang berwenang; dan/atau
  - d) Terdapat rekayasa pihak-pihak tertentu yang mengakibatkan pelelangan tidak adil, tidak transparan dan tidak terjadi persaingan yang sehat.
  - e) Panitia sepenuhnya bertanggung jawab atas seluruh proses pelelangan dan hasil evaluasi yang dilakukan. Panitia wajib menyampaikan bahan-bahan yang berkaitan dengan sanggahan peserta lelang yang bersangkutan baik secara tertulis maupun lisan kepada pejabat yang berwenang memberikan jawaban atas sanggahan tersebut.
  - f) Pejabat yang berwenang menetapkan pemenang lelang memberikan jawaban tertulis selambatnya 5 (lima) hari kerja atas sanggahan

tersebut secara proporsional sesuai dengan masalahnya dengan ketentuan sebagai berikut :

- (1) Apabila pelaksanaan evaluasi tidak sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam dokumen lelang karena kesalahan atau kelalaian panitia, maka pejabat yang berwenang memerintahkan panitia melakukan evaluasi ulang;
- (2) Apabila terbukti Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN) antara pejabat yang berwenang, anggota panitia dengan peserta lelang tertentu yang merugikan peserta lelang lainnya maka diambil tindakan dengan memberhentikan pejabat/anggota panitia dari jabatannya dan menggugurkan penawaran peserta yang terlibat Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN) tersebut. Kemudian pejabat yang berwenang mengganti panitia dengan pejabat lain untuk melakukan evaluasi ulang;
- (3) Peserta lelang yang terlibat Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN) dan rekayasa sebagaimana tersebut pada ayat (4) c dan (4) d dikenakan sanksi berupa pencairan jaminan penawaran dan dilarang untuk mengikuti kegiatan pengadaan barang/jasa diinstansi pemerintah selama 1(satu) tahun;
- (4) Apabila pelaksanaan pelelangan tidak sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dalam dokumen lelang, maka dilakukan pelelangan ulang dimulai dari pengumuman kembali oleh panitia pengadaan barang/jasa.

(5) Apabila peserta lelang yang menyanggah tidak dapat menerima jawaban atas sanggahan dari pengguna barang/jasa maka peserta lelang tersebut dapat mengajukan sanggahan banding kepada Kepala Daerah selambat-lambatnya 5 (lima) hari kerja sejak diterimanya jawaban sanggahan tersebut, sedangkan proses pengadaan tetap dilanjutkan tanpa harus menunggu hasil keputusan tersebut.

**i. Penunjukan Pemenang**

- 1) Pengguna barang/jasa mengeluarkan SPPBJ sebagai pelaksana pekerjaan dengan ketentuan :
  - a) Tidak ada sanggahan dari peserta lelang, atau
  - b) Sanggahan yang diterima dalam masa sanggah ternyata tidak benar atau sanggahan diterima melewati batas waktu sanggah.
- 2) Peserta lelang yang ditetapkan sebagai penyedia barang/jasa wajib menerima keputusan tersebut, apabila yang bersangkutan mengundurkan diri dan masa penawarannya masih berlaku maka pengunduran diri tersebut hanya dapat dilakukan berdasarkan alasan yang dapat diterima secara objektif oleh pengguna barang/jasa dengan ketentuan bahwa jaminan penawaran peserta lelang yang bersangkutan dicairkan dan disetorkan pada kas daerah.
- 3) Terhadap penyedia barang/jasa yang ditetapkan sebagai pelaksana pekerjaan mengundurkan diri dengan alasan yang tidak dapat diterima dan masa penawarannya masih berlaku disamping jaminan penawaran

yang bersangkutan dicairkan dan di setorkan ke kas daerah penyedia barang/jasa tersebut juga dikenakan sanksi berupa larangan untuk mengikuti kegiatan pengadaan barang/jasa di instansi pemerintah selama 2 (dua) tahun.

- 4) Apabila pemenang lelang urutan pertama yang ditetapkan sebagai penyedia barang/jasa mengundurkan diri maka penetapan penyedia barang/jasa dapat dilakukan kepada calon pemenang lelang urutan kedua sesuai dengan harga penawarannya, dengan ketentuan:
  - a) Penetapan pemenang lelang urutan kedua tersebut harus terlebih dahulu mendapat persetujuan/penetapan pejabat yang berwenang menetapkan pemenang lelang;
  - b) Masa penawaran calon pemenang lelang urutan kedua masih berlaku atau sudah diperpanjang masa berlakunya;
  - c) Jaminan penawaran dari pemenang lelang urutan kedua dicairkan dan disetorkan pada kas daerah;
  - d) Bila calon pemenang kedua mengundurkan diri dengan alasan yang tidak dapat diterima dikenakan sanksi sebagaimana tersebut pada ayat 3 (tiga) di atas.
- 5) Apabila calon pemenang ketiga mengundurkan diri dengan alasan yang tidak dapat diterima, maka dikenakan sanksi sebagaimana tersebut pada butir (3) di atas, kemudian panitia melakukan pelelangan ulang dengan ketentuan bahwa jaminan penawaran dari calon pemenang lelang urutan ketiga dicairkan dan disetorkan pada kas daerah
- 6) SPPBJ dibuat paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah pengumuman penetapan pemenang lelang surat keputusan tersebut segera disampaikan kepada pemenang lelang.

- 7) Salah satu tembusan dari SPPBJ disampaikan (tanpa lampiran perjanjian kontrak) sekurangnya kepada unit pengawasan internal (Inspektorat).

**j. Jaminan Penawaran**

- 1) Untuk semua jenis pekerjaan yang bernilai lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) kepada penyedia barang/jasa dikenakan jaminan penawaran yang besarnya antara 1% (satu persen) sampai 3% (tiga persen) dari Harga Perkiraan Sendiri (HPS).
- 2) Surat jaminan penawaran memenuhi ketentuan sebagai berikut :
  - a) Diterbitkan oleh bank umum (tidak termasuk bank perkreditan rakyat) atau oleh perusahaan asuransi yang mempunyai program asuransi kerugian (*surety bond*) yang mempunyai dukungan reasuransi sebagaimana persyaratan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan;
  - b) Masa berlaku jaminan penawaran tidak kurang dari jangka waktu yang ditetapkan dalam dokumen pemilihan penyedia barang/jasa;
  - c) Nama peserta lelang sama dengan nama yang tercantum dalam surat jaminan penawaran,
  - d) Besar jaminan penawaran tidak kurang dari nilai nominal yang ditetapkan dalam dokumen pemilihan penyedia barang/jasa;
  - e) Besar jaminan penawaran dicantumkan dalam angka dan huruf;
  - f) Nama pengguna barang/jasa yang menerima jaminan penawaran sama dengan nama pengguna barang/jasa yang mengadakan pelelangan;
  - g) Nama pekerjaan yang dijamin sama dengan paket pekerjaan yang dilelang;
  - h) Isi surat jaminan penawaran harus sesuai dengan ketentuan dalam dokumen pemilihan penyedia barang/jasa.
- 3) Jaminan penawaran akan dikembalikan apabila harga negosiasi tidak mendapat penetapan/pengesahan dari Pejabat yang berwenang atau yang bersangkutan tidak menjadi pemenang pelelangan.
- 4) Jaminan penawaran akan menjadi milik pemerintah daerah apabila :

- a) Penyedia barang/jasa mengundurkan diri setelah menyerahkan surat penawaran;
- b) Penyedia barang/jasa telah ditunjuk sebagai pelaksana mengundurkan diri sebelum penandatanganan kontrak.

## **E. PELELANGAN GAGAL DAN PELELANGAN ULANG**

### **1. Pelelangan dinyatakan gagal apabila :**

- a. Penyedia barang/jasa yang tercantum dalam daftar calon peserta lelang kurang dari 3 (tiga); atau
- b. Penawaran yang masuk kurang dari 3 (tiga); atau
- c. Tidak ada penawaran yang memenuhi syarat yang ditentukan dalam dokumen lelang; atau
- d. Semua penawaran di atas pagu dana yang tersedia; atau
- e. Sanggahan dari peserta lelang atas kesalahan prosedur yang tercantum dalam dokumen lelang ternyata benar; atau
- f. Sanggahan dari peserta lelang atas terjadinya Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN) dari calon pemenang lelang urutan 1, 2 dan 3 ternyata benar; atau
- g. Calon pemenang lelang urutan 1, 2 dan 3 mengundurkan diri dan tidak bersedia ditunjuk; atau
- h. Pelaksanaan pelelangan tidak sesuai dengan ketentuan dokumen lelang atau prosedur yang berlaku; atau
- i. Pengaduan masyarakat atas terjadinya Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN) dalam pelaksanaan lelang ternyata benar;

### **2. Prosedur Lelang Ulang**

Dalam hal pelelangan dinyatakan gagal pengguna barang/jasa atau pejabat yang berwenang memerintahkan pelelangan ulang dengan prosedur :

- a. Karena tersebut pada butir 1a, 1b dan/atau 1c diumumkan kembali dan mengundang peserta lama dan baru;

b. Karena tersebut pada butir 1c dan/atau 1d dan/atau 1h mengundang seluruh peserta lelang yang masuk daftar untuk mengajukan penawaran ulang secara lengkap. Bilamana perlu mengundang peserta baru;

c. Karena tersebut pada butir 1f dan 1i dilakukan sebagai berikut:

- 1) Panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan tidak terbukti terlibat Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN), maka diundang ulang peserta yang masuk dalam daftar untuk mengajukan penawaran ulang secara lengkap bila perlu yang baru, dilarang mengundang peserta yang terlibat Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN) dan dikenakan sanksi pidana;
- 2) Panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan terbukti Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN), maka panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan dikenakan sanksi sesuai ketentuan, dan dibentuk panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan baru untuk melakukan lelang ulang. Peserta yang terbukti terlibat Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN) tidak diikutsertakan.

d. Karena butir 1g, dilakukan lelang ulang dengan cara :

- 1) Apabila yang memenuhi syarat lebih dari 2 (dua) peserta diundang untuk mengajukan penawaran baru;
- 2) Apabila yang memenuhi syarat kurang dari 3 (tiga) peserta, diumumkan kembali dan mengundang peserta lama dan baru.

e. Apabila lelang ulang pesertanya kurang dari 3 (tiga) maka



- 1) Apabila yang memenuhi syarat hanya 2 (dua), maka diproses seperti pada pemilihan langsung;
  - 2) Apabila yang memenuhi syarat hanya 1 (satu), maka proses seperti pada penunjukan langsung;
  - 3) Bila yang lulus prakualifikasi atau yang memasukan penawaran hanya 2 (dua), maka diproses seperti pemilihan langsung;
  - 4) Bila yang lulus prakualifikasi dan/atau yang memasukan penawaran hanya 1 (satu), maka diproses seperti penunjukan langsung.
- f. Apabila ditemukan indikasi kuat adanya Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN) diantara peserta, maka penelitian kewajaran harga dengan cara memeriksa koefisien dan harga satuan dasar upah, bahan dan alat dan membandingkan harga satuan pekerjaan sejenis terdekat; memeriksa dokumen yang mendukung Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN); apabila penelitian mengarah terjadinya Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN), maka proses lelang ~~dihentikan~~ untuk diperiksa instansi yang berwenang.
- g. Seleksi umum/terbatas ulang pesertanya kurang dari 3 (tiga), maka
- 1) Bila konsultan yang lulus prakualifikasi atau yang memasukan penawaran hanya 2 (dua), diproses seperti pemilihan langsung;
  - 2) Bila konsultan yang lulus prakualifikasi atau yang memasukan penawaran hanya 1 (satu), diproses seperti penunjukan langsung;
  - 3) Bila yang memenuhi syarat 2 (dua), maka diproses seperti pemilihan langsung;

## **F. KONTRAK**

### **1. Dokumen Kontrak**

- 1) Kontrak dibuat dalam bahasa Indonesia serta tunduk kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia

2) Dokumen kontrak harus diinterpretasikan dalam urutan kekuatan hukum hukum yang terdiri dari :

- a) Surat perjanjian
- b) Surat penunjukan penyedia jasa
- c) Surat penawaran
- d) Addendum dokumen lelang (bila ada)
- e) Syarat-syarat khusus kontrak
- f) Syarat-syarat umum kontrak
- g) Spesifikasi teknis
- h) Gambar-gambar
- i) Daftar kuantitas dan harga
- j) Dokumen lain yang tercantum dalam lampiran kontrak.

3) Kerangka surat perjanjian terdiri dari :

a) Pembukaan (komparisi) yang meliputi

- (1) Judul kontrak;
- (2) Nomor kontrak;
- (3) Tanggal kontrak;
- (4) Kalimat pembuka;
- (5) Para pihak dalam kontrak;
- (6) Penandatanganan kontrak;

b) Isi kontrak meliputi.

- (1) Pernyataan bahwa para pihak telah sepakat untuk mengadakan kontrak
- (2) Pernyataan bahwa para pihak telah menyetujui besarnya harga kontrak
- (3) Pernyataan bahwa ungkapan-ungkapan dalam perjanjian harus mempunyai arti dan makna yang sama seperti yang tercantum dalam kontrak
- (4) Pernyataan bahwa kontrak yang dibuat ini meliputi beberapa dokumen yang merupakan satu-kesatuan kontrak

- (5) Pernyataan bahwa apabila terjadi pertentangan antara ketentuan yang ada dalam dokumen kontrak, maka yang dipakai adalah dokumen yang urutannya lebih dulu
- (6) Pernyataan persetujuan para pihak untuk melaksanakan kewajiban masing-masing
- (7) Pernyataan mengenai jangka waktu pelaksanaan pekerjaan, yaitu kapan dimulai dan diakhiri pekerjaan tersebut
- (8) Pernyataan mengenai kapan mulai efektif berlakunya kontrak

c) Penutup yang meliputi :

- (1) Pernyataan bahwa para pihak dalam perjanjian ini telah menyetujui untuk melaksanakan perjanjian sesuai ketentuan peraturan perundangan yang berlaku di Indonesia pada hari dan tanggal penandatanganan perjanjian tersebut
- (2) Tandatangan para pihak dalam surat perjanjian dengan dibubuhi materai dan tanggal pada materai dan distempel.

4) Penandatanganan kontrak

- a) Penandatanganan kontrak dilakukan paling lambat 14 (empat belas) hari setelah diterbitkannya SPPJ dan setelah penyedia jasa menyerahkan jaminan pelaksanaan.
- b) Apabila penyedia jasa yang ditunjuk menolak atau mengundurkan diri dengan alasan yang tidak dapat diterima atau gagal untuk menandatangani kontrak, maka pengguna jasa membatalkan SPPJ, mencairkan jaminan penawaran dan penyedia jasa dikenakan sanksi dilarang mengikuti pengadaan jasa di instansi pemerintah selama 2 tahun.
- c) Pengguna Jasa dan penyedia jasa tidak diperkenankan mengubah dokumen pengadaan secara sepihak sampai dengan penandatanganan kontrak.
- d) Pengguna jasa dan penyedia jasa wajib memeriksa surat perjanjian, meliputi substansi, bahasa/redaksional, angka dan huruf serta membubuhkan paraf pada lembar demi lembar surat perjanjian.
- e) Banyaknya rangkap kontrak dibuat sesuai kebutuhan.
- f) Kontrak untuk jasa pemborongan yang bernilai tersebut Rp. 50.000.000.000,-(lima puluh miliar rupiah) ditandatangani oleh pengguna jasa setelah memperoleh pendapat ahli hukum kontrak yang profesional.

## 2. Pelaksanaan Kontrak

### 1) Jaminan terdiri atas :

#### a) Jaminan Pelaksanaan

Penyedia jasa wajib menyerahkan jaminan pelaksanaan kepada pengguna jasa yang diterbitkan oleh perbankan selambat-lambatnya 14 (empat belas) hari kerja setelah diterbitkannya SPPJ sebelum dilakukan penandatanganan kontrak. Apabila penyedia jasa terlambat menyerahkan jaminan pelaksanaan, maka dinyatakan gagal untuk menandatangani kontrak dan pengguna jasa membatalkan SPPJ, mencairkan jaminan penawaran dan penyedia jasa dikenakan sanksi dilarang mengikuti pengadaan jasa untuk instansi pemerintah selama 2 (dua) tahun. Besarnya jaminan pelaksanaan sesuai dengan ketentuan dokumen kontrak Masa berlakunya jaminan pelaksanaan sekurang-kurangnya sejak tanggal penandatanganan kontrak sampai dengan 14 (empat belas) hari setelah tanggal penyerahan akhir pekerjaan.

#### b) Jaminan uang muka

Pengguna jasa wajib membayar uang muka kepada penyedia jasa sejumlah tertentu sesuai ketentuan dokumen kontrak, setelah penyedia jasa menyerahkan jaminan uang muka yang bernilai sekurang-kurangnya sama dengan uang muka. Masa berlakunya jaminan uang muka sekurang-kurangnya sejak tanggal permohonan pembayaran uang muka sampai tanggal 14 (empat belas) hari setelah tanggal penyerahan pertama pekerjaan.

c) Jaminan Pemeliharaan

Penyedia jasa dapat menyerahkan jaminan pemeliharaan kepada pengguna jasa setelah pekerjaan dinyatakan selesai 100 % (seratus persen) dan pengguna jasa wajib mengembalikan uang retensi. Besarnya jaminan pemeliharaan sesuai ketentuan dokumen kontrak. Masa berlakunya jaminan pemeliharaan sekurang-kurangnya sejak tanggal penyerahan pertama sampai tanggal 14 (empat belas) hari setelah tanggal penyerahan akhir pekerjaan.

d) Jaminan Pelaksanaan, jaminan uang muka dan jaminan pemeliharaan dapat diserahkan oleh penyedia jasa dalam bentuk jaminan bank dalam bentuk *surety bond* kepada pengguna jasa. Bentuk jaminan harus menggunakan bentuk yang tercantum dalam dokumen kontrak.

2) Penyerahan Lapangan (khusus kegiatan konstruksi)

- a. Pengguna jasa wajib menyerahkan seluruh/sebagian lapangan kepada penyedia jasa sebelum diterbitkannya surat perintah mulai kerja.
- b. Sebelum penyerahan lapangan, pengguna jasa bersama-sama penyedia jasa melakukan pemeriksaan lapangan berikut bangunan, bangunan pelengkap dan seluruh aset milik pengguna jasa yang akan menjadi tanggungjawab penyediaan jasa, untuk dimanfaatkan, dijaga dan dipelihara.
- c. Hasil pemeriksaan lapangan dituangkan dalam berita acara serah terima lapangan yang ditandatangani kedua belah pihak.
- d. Keterlambatan penyerahan seluruh/sebagian lapangan oleh pengguna jasa kepada penyedia jasa dapat mengakibatkan perpanjangan waktu pelaksanaan pekerjaan atau kompensasi akibat kerugian penyediaan jasa.

### 3) Surat Perintah Mulai Kerja (SPMK)

- a) Pengguna Jasa harus menerbitkan SPMK segera setelah dilakukan serah terima lapangan, selambat-lambatnya 14 (empat belas) hari sejak tanggal penandatanganan kontrak.
- b) Dalam hat SPMK akan diterbitkan oleh pengguna jasa sebelum kontrak ditandatangani (untuk penanganan darurat akibat bencana alam), maka untuk menerbitkan SPMK tersebut pengguna jasa harus terlebih dahulu mendapat persetujuan dari Kepala Daerah.
- c) Dalam SPMK harus dicantumkan tanggal paling lambat dimulai pelaksanaan kontrak yang akan dinyatakan penyedia jasa dalam pernyataan dimulainya pekerjaan.

### 4) Pembayaran

#### a) Uang Muka

- (1) Setelah kontrak ditandatangani, penyedia jasa dapat mengajukan permintaan pembayaran uang muka dengan nilai sesuai yang ditetapkan dalam dokumen kontrak, disertai rencana pengguna uang muka untuk pelaksanaan pekerjaan sesuai kontrak;
- (2) Uang muka dapat diberikan setinggi-tingginya 30 % (tiga puluh persen) dari nilai kontrak kepada usaha kecil dan setinggi-tingginya 20 % (dua puluh persen) dari nilai kontrak kepada selain usaha kecil;
- (3) Pengguna jasa harus mengajukan surat permintaan pembayaran untuk pembayaran uang muka paling lambat 7 (tujuh) hari setelah jaminan uang muka diterima dari penyedia jasa;
- (4) Bentuk surat jaminan uang muka harus sesuai dengan yang tercantum di dalam dokumen kontrak dan harus diterbitkan oleh bank umum atau perusahaan asuransi yang mempunyai program asuransi kerugian (surety bond) yang harus direasuransikan sesuai dengan ketentuan Menteri Keuangan;
- (5) Pengembalian uang muka harus diperhitungkan bertahap secara proporsional pada setiap pembayaran prestasi pekerjaan paling lambat harus lunas pada saat pembayaran pekerjaan mencapai prestasi 100% (seratus persen);
- (6) Untuk kontrak tahun jamak (multy years) nilai jaminan uang muka secara bertahap dapat dikurangi sesuai dengan pencapaian prestasi pekerjaan.

### b) Prestasi Pekerjaan

- (1) Sistem pembayaran prestasi hasil pekerjaan sesuai dengan ketentuan dokumen kontrak (angsuran/termin atau bulanan/monthly certificate);
- (2) Pembayaran prestasi hasil pekerjaan hanya dapat dilakukan senilai pekerjaan yang telah terpasang;
- (3) Setiap pembayaran harus dipotong jaminan pemeliharaan, angsuran uang muka, denda (bila ada), dan pajak;
- (4) Untuk kontrak yang mempunyai sub kontrak, permintaan pembayaran kepada pengguna jasa harus dilengkapi bukti pembayaran kepada seluruh sub kontraktor sesuai dengan kemajuan pekerjaan.

### c) Amandemen Kontrak

- (1) Amandemen kontrak harus segera dibuat bila terjadi perubahan kontrak. Perubahan kontrak dapat terjadi apabila:
  - (a) Perubahan pekerjaan yang disebabkan oleh sesuatu hal yang dilakukan oleh para pihak dalam kontrak sehingga mengubah lingkup pekerjaan.
  - (b) Perubahan jadwal pelaksanaan pekerjaan akibat adanya perubahan pekerjaan
  - (c) Perubahan harga kontrak akibat adanya perubahan pekerjaan
- (2) Prosedur pembuatan amandemen kontrak dilakukan sebagai berikut
  - (a) Pengguna Jasa memberikan perintah tertulis kepada penyedia jasa untuk melaksanakan perubahan kontrak, atau penyedia jasa mengusulkan perubahan kontrak kepada pengguna jasa.
  - (b) Penyedia Jasa harus memberikan tanggapan atas perintah perubahan dari pengguna jasa dan mengusulkan perubahan harga (bila ada) selambat-lambatnya dalam waktu 7 hari.
  - (c) Pengguna Jasa harus memberikan tanggapan atas usulan perubahan kontrak dari penyedia Jasa dalam waktu yang sesingkat-singkatnya.
  - (d) Atas usulan perubahan kontrak dilakukan negosiasi teknis dan harga dan dibuat berita acara hasil negosiasi.

## G. HASIL PENELITIAN

Deskriptif hasil penelitian yang dilakukan terhadap 50 (lima puluh) Subyek Penelitian yang terdiri dari : Panitia Pengadaan Barang/Jasa pada Tahun 2010 sebanyak 5 (lima) orang, yang terdiri dari 1 (satu) orang Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa, 1 (satu) orang Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa, 3 (tiga) orang Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa serta Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki Sertifikasi pengadaan barang/jasa dan belum pernah menjadi anggota Panitia pengadaan barang/jasa sebanyak 45 (empat puluh lima) Orang, sehingga total Subyek Penelitiannya adalah sebanyak 50 (lima puluh) Orang.

### 1. Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa.

Motivasi kerja Pegawai negeri sipil dapat dilihat dari dua indikator penting yaitu satisfier atau kepuasan kerja dan indikator dissatisfier atau ketidak puasan kerja yang dialami Panitia pengadaan barang/jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Deskripsi data tentang motivasi kerja panitia dapat dilihat pada penjelasan berikut:

#### a. Satisfier

Satisfier adalah kepuasan kerja yang dialami oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Satisfier Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa dapat dilihat dari prestasi kerja, penghargaan, kemandirian, tanggungjawab dan kemajuan dalam bekerja. Untuk mengetahui deskripsi data tentang satisfier dapat dilihat pada penjelasan sebagai berikut:



### 1). Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menjadi panitia pengadaan barang/jasa yang berusaha memperoleh hasil terbaik semaksimal mungkin dengan kemampuan untuk tetap bertahan sekalipun gagal dan tetap berupaya menyelesaikan tugas sebaik-bainya karena ia merasa bangga untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik, dapat kita lihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Prestasi Kerja

No	Prestasi Kerja	Kriteria Jawaban Subyek penelitian		Jumlah
		Ya	Tidak	
1	Kualitas Kerja	38	12	50
2	Kuantitas kerja	36	14	50
	Jumlah	74	26	100
	Rata-rata	37	13	50

Sumber : Data Olahan, Tahun 2010.( Kuesioner No: 1).

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa untuk meningkatkan prestasi kerja dalam kualitas kerja, terdapat 38 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja dalam kualitas kerja perlu diarahkan secara terus menerus, seterusnya pernyataan sebanyak 12 subyek penelitian subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja dalam kualitas kerja tidak perlu diarahkan secara terus menerus. Selanjutnya pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa

terhadap prestasi kerja, subyek penelitian yang berprestasi kerja dalam kuantitas kerja, terdapat 36 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja dalam kuantitas kerja perlu diperhitungkan, seterusnya pernyataan sebanyak 14 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja dalam kuantitas kerja tidak perlu di perhitungkan.

Jadi rata-rata Pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah perlu diarahkan dan diperhitungkan, dalam meningkatkan prestasi kerja baik berupa kuantitas dalam bekerja maupun kualitas kerjanya.

“Berikut akan dapat kita lihat hasil wawancara secara mendalam terhadap key informan tentang Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berusaha memperoleh hasil terbaik semaksimal mungkin dengan dasar kemampuan untuk tetap bertahan sekalipun gagal dan tetap berupaya menyelesaikan tugas sebaik-baiknya. Dari wawancara di peroleh keterangan sebagai berikut pada intinya seluruh panitia sebagian besar tidak memerlukan lagi pengarahan dari atasan secara langsung terutama yang berkaitan dengan masalah-masalah teknis pengadaan barang/jasa karena sebagian besar dari mereka memahami aturan yang ada. Namun dalam pelaksanaannya juga tidak dipungkiri terutama tidak adanya ruangan kerja ( Sekretariat ) Panitia Pengadaan Barang/Jasa , yang pada akhirnya menjadi kendala didalam koordinasi antara sesama anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa , serta didalam pelaksanaan aanwijzing.”

Dari hasil kuesioner dan wawancara dapat kita tarik kesimpulan bahwasannya Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) berusaha memperoleh hasil terbaik semaksimal mungkin dengan dasar kemampuan untuk tetap berupaya menyelesaikan tugas sebaik-baiknya.

## 2). Penghargaan

Penghargaan adalah imbalan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menjadi panitia pengadaan barang/jasa atas pegerbanannya dalam bentuk fisik dan non fisik. Dalam menjalankan pekerjaannya pegawai menerima penghargaan baik fisik maupun non fisik. Deskripsi data dapat dilihat pada penjelasan tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Penghargaan

No	Penghargaan	Kriteria Jawaban Subyek penelitian		Jumlah
		Ya	Tidak	
1	Fisik	19	31	50
2	Non Fisik	26	24	50
	Jumlah	45	55	100
	Rata-rata	24,5	25,5	50

Sumber : Data Olahan, Tahun 2010. (Kuesioner No: 2 ).

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa untuk penghargaan dalam bentuk fisik, terdapat 19 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam bentuk penghargaan fisik perlu diberikan penghargaan, seterusnya pernyataan sebanyak 31 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja tidak perlu diberikan penghargaan. Selanjutnya pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa terhadap penghargaan dalam bentuk non fisk, terdapat 26 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja

dalam bentuk penghargaan non fisik perlu diberikan, seterusnya pernyataan sebanyak 24 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja, penghargaan dalam non fisik tidak perlu penghargaan.

Jadi rata-rata Pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah kurang di perlukannya atau tidak didiberikan penghargaan atas pekerjaan atau jerih payah yang selama ini mereka kerjakan baik berupa fisik maupun non fisik.

“Berikut akan dapat kita lihat hasil wawancara secara mendalam terhadap key informan tentang Penghargaan, dimana penghargaan adalah imbalan Pegawai Negeri Sipil (PNS) atas pengorbanannya dalam bentuk fisik dan non fisik. Dalam menjalankan pekerjaannya pegawai menerima penghargaan baik fisik maupun non fisik. Hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa pegawai bekerja sesuai dengan tugas dan bidang kerjanya masing masing tanpa memandang penghargaan dalam bentuk fisik dan non fisik, mereka hanya memperoleh pendapatan sesuai dengan aturan sebagai seorang pegawai negeri sipil dan pekerjaan yang mereka kerjakan biasanya ada kordinasi dengan saya dan atasan mereka secaralangsung.

Dari hasil kuesioner dan wawancara dapat kita tarik kesimpulan bahwasanya penghargaan dalam bentuk fisik dan non fisik terhadap Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak merupakan ukuran seorang PNS dalam bekerja, mereka bekerja berusaha memperoleh hasil terbaik semaksimal mungkin dengan dasar kemampuan untuk tetap berupaya menyelesaikan tugas sebaik-baiknya, dan mendapatkan penghargaan dalam bentuk gaji/upah sebagai seorang PNS sesuai dengan aturan yang berlaku.

### 3). Kemandirian

Kemandirian adalah kemampuan dalam bekerja dengan mengandalkan kemampuan yang ia miliki. Dalam bekerja pegawai negeri sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, memiliki kemandirian.

Deskripsi data dapat dilihat pada penjelasan tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3  
Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap kemandirian

No	Kemandirian	Kriteria Jawaban Subyek penelitian		Jumlah
		Ya	Tidak	
1	Kemampuan	41	9	50
2	Keterampilan	33	17	50
3	Daya Kreatifitas	43	7	50
4	Cara Berkomunikasi	41	9	50
5	Pengendalian Emosi	39	11	50
6	Pengetahuan Interpersonal	35	15	50
7	Psikologi Sosial	46	4	50
	Jumlah	278	72	350
	Rata-rata	39,7	10,3	50

Sumber : Data Olahan, Tahun 2010.(Kuesioner No:3)

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa terhadap kemandirian dalam bentuk kemampuan, terdapat 41 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemandirian kerja dalam kemampuan perlu ditingkatkan kemandirian, seterusnya pernyataan sebanyak 9 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemandirian kerja tidak perlu peningkatan kemampuan. Selanjutnya pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia

pengadaan barang/jasa terhadap kemandirian dalam keterampilan, terdapat 33 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemandirian perlu peningkatan keterampilan, seterusnya pernyataan sebanyak 17 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemandirian, tidak perlu peningkatan keterampilan. Kemudian 43 subyek penelitian pernyataan bahwa untuk meningkatkan kemandirian, perlu daya kreatifitas. Seterusnya 7 subyek penelitian menyatakan untuk meningkatkan kemandirian tidak perlu adanya daya kreatifitas. Selanjutnya 41 subyek penelitian untuk meningkatkan kemandirian perlu daya kreatifitas, seterusnya 9 subyek penelitian menyatakan untuk meningkatkan kemandirian tidak perlu daya kreatifitas. Dalam pengendalian emosi subyek penelitian memberikan pernyataan 39 subyek penelitian dalam meningkatkan kemandirian perlu pengendalian emosi, 11 subyek penelitian nden yang memberikan pernyataan bahwa untuk meningkatkan kemandirian tidak perlu pengendalian emosi. Selanjutnya subyek penelitian menyatakatan untuk meningkatkan kemandirian perlu pengetahuan interpersonal, terakhir dalam meningkakan kemandirian subyek penelitian memberikan pernyataan bahwa 46 subyek penelitian menyatakan untuk meningkitkan kemandirian perlu psikologi sosial, dan 4 subyek penelitian menyatakan untuk meningkatkan kemandirian tidak perlu psikilogi sosial.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pernyataan subyek penelitian terhadap kemandirian Pengawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia

pengadaan barang/jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah dalam meningkatkan kemandirian perlu menerapkan kemampuan yang ia miliki, keterampilan, daya kreatifitas, memiliki cara dalam berkomunikasi, dapat mengedalikan emosi, memiliki pengetahuan interpersonal dan memahami psikologi sosial.

“Berikut akan dapat kita lihat hasil wawancara secara mendalam terhadap key informan tentang Kemandirian, dimana kemandirian adalah kemampuan dalam bekerja dengan mengandalkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pegawai di tuntut untuk bekerja secara mandiri walaupun berbagai fasilitas seperti ruang kepanitian dan lain-lain kurang memadai, mereka harus mampu bekerja dengan sarana yang ada, mereka PNS sangat di tuntut keterampilan dan daya kreatif dalam bekerja. Dalam menghadapi permasalahan mereka di tuntut untuk mampu mengedalikan emosi dalam menyelesaikan masalah yang ada, dan tetap berkomunikasi baik dengan atasannya maupun dengan sesama mereka.

Dari hasil kuesioner dan wawancara dapat kita tarik kesimpulan bahwasanya kemandirian dalam bekerja sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan ukuran seorang PNS dalam bekerja, mereka bekerja berusaha memperoleh hasil terbaik semaksimal mungkin dengan dasar kemampuan untuk tetap berupaya menyelesaikan tugas sebaik-baiknya dengan tidak melanggar aturan yang ada.

#### 4). Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah suatu perwujudan kewajiban Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Dalam

melaksanakan tugasnya pegawai memiliki tanggungjawab terhadap berhasil atau tidaknya pekerjaan yang ia kerjakan. Deskripsi data dapat dilihat pada penjelasan tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4  
Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Tanggung Jawab Kerja

No	Tanggungjawab	Kriteria Jawaban Subyek penelitian		Jumlah
		Ya	Tidak	
1	Memiliki tujuan	37	13	50
2	Memiliki Standar Kerja	39	11	50
3	Menerapkan Standar Kerja	42	8	50
4	Mengembangkan Standar Kerja	35	15	50
	Jumlah	153	47	200
	Rata-rata	38,25	11,75	50

Sumber : Data Olahan, Tahun 2010 (Kuesioner No:4)

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Panitia Pengadaan Barang/Jasa terhadap tanggungjawab dalam memiliki tujuan, terdapat 37 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan tanggungjawab harus memiliki tujuan, seterusnya pernyataan sebanyak 13 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan tanggungjawab tidak perlu memiliki tujuan. Selanjutnya terdapat 39 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan tanggungjawab perlu memiliki standar kerja, seterusnya pernyataan sebanyak 11 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan tanggungjawab, tidak perlu memiliki standar kerja. Seterusnya terdapat 42 subyek penelitian yang



memberikan pernyataan bahwa untuk meningkatkan tanggungjawab perlu menerapkan standar kerja. Selanjutnya 8 subyek penelitian yang menyatakan bahwa dalam meningkatkan tanggungjawab tidak perlu menerapkan standar kerja. Kemudian subyek penelitian yang menyatakan perlu mengembangkan standar kerja dalam meningkatkan tanggungjawab didapat 35 subyek penelitian yang menyatakan tidak perlu mengembangkan standar kerja dalam meningkatkan tanggungjawab di dapat 15 subyek penelitian.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pernyataan subyek penelitian terhadap tanggung jawab Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah dalam meningkatkan tanggungjawab perlu memiliki tujuan, memiliki standar kerja, menerapkan standar kerja, mengembangkan standar kerja

“Berikut akan dapat kita lihat hasil wawancara secara mendalam terhadap key informan tentang tanggung jawab kerja dimana tanggung jawab adalah suatu perwujudan Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk bertanggungjawab atas keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaan Misi Organisasi. Sepengetahuan saya hampir semua pegawai dalam bekerja mereka memiliki tanggung jawab yang tinggi sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) terutama sebagai panitia pengadaan barang/jasa di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau mereka bekerja adalah telah ada standar kerja dari standar kerja tersebut mereka mampu menerapkan standar kerja bahkan mereka mampu mengembangkan standar kerja agar tujuan tercapai dan tidak melakukannya dengan melanggar aturan yang ada.

Dari hasil kuesioner dan wawancara dapat kita tarik kesimpulan bahwasanya tanggung jawab dalam bekerja sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan ukuran seorang PNS dalam bekerja, mereka bekerja berusaha memperoleh hasil terbaik semaksimal

mungkin dengan standar kerja yang telah ada dan tetap berupaya menyelesaikan tugas sebaik-baiknya dengan tidak melanggar aturan yang ada.

#### 5). Kemajuan

Kemajuan adalah suatu perubahan kearah yang lebih baik terhadap diri Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia dalam meningkatkan kecakapan, kemampuan dan kesejahteraan. Dalam melaksanakan pekerjaannya Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa memperoleh pelatihan, peningkatan keterampilan dan memperoleh promosi jabatan. Deskripsi data dapat dilihat pada penjelasan berikut ini:

Tabel 4.5  
Pernyataan Subyek Penelitian  
Terhadap Kemajuan Pekerjaan

No	Kemajuan	Kriteria Jawaban Subyek penelitian		Jumlah
		Ya	Tidak	
1	Pemberian Pelatihan	45	5	50
2	Peningkatan Keterampilan	40	10	50
3	Memberikan Promosi	31	19	50
	Jumlah	116	34	150
	Rata-rata	38,7	11,3	50

Sumber : Data Olahan, Tahun 2009,(Kuesioner No: 5)

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa untuk kemajuan dalam pemberian latihan, terdapat 45 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemajuan perlu diberikan latihan, seterusnya pernyataan

sebanyak 5 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemajuan tidak perlu diberikan pelatihan. Selanjutnya pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa terhadap kemajuan dalam peningkatan keterampilan, terdapat 40 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemajuan perlu peningkatan keterampilan, seterusnya pernyataan sebanyak 10 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemajuan, tidak perlu peningkatan keterampilan. Terakhir terdapat 31 subyek penelitian yang memberikan pernyataan bahwa untuk meningkatkan kemajuan perlu memberikan promosi. Dan didapat 19 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk peningkatan kemajuan tidak perlu memberikan promosi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pernyataan subyek penelitian terhadap kemajuan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah dalam meningkatkan kemajuan perlu mengadakan pelatihan, peningkatan keterampilan, memberikan promosi.

“Berikut akan dapat kita lihat hasil wawancara secara mendalam terhadap key informan tentang kemajuan kerja dimana Kemajuan adalah suatu perubahan kearah yang lebih baik terhadap diri Pegawai Negeri Sipil (PNS) terutama sebagai panitia pengadaan barang/jasa dimana mereka dituntut dalam bekerja untuk senantiasa memiliki kemampuan dan meningkatkan kecakapan. Dalam melaksanakan pekerjaannya Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa mereka semua telah dibekali kecakapan dan keterampilan yang mereka peroleh dalam pelatihan. Untuk promosi tetap kita lakukan selagi posisi untuk itu memungkinkan sebagai penghargaan terhadap prestasi kerja mereka.

Dari hasil kuesioner dan wawancara dapat kita tarik kesimpulan bahwasannya kemajuan bekerja dalam bekerja sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan ukuran seorang PNS dalam bekerja, mereka bekerja berusaha memperoleh hasil terbaik semaksimal mungkin dengan standar kerja yang telah ada dan tetap berupaya menyelesaikan tugas sebaik-baiknya dengan tidak melanggar aturan yang ada, seorang PNS dapat meningkatkan kemajuan bekerja dengan menerapkan ilmu yang mereka peroleh selama pelatihan.

Dari keseluruhan hasil penelitian dan wawancara secara mendalam dapat diketahui rekapitulasi Pernyataan subyek penelitian terhadap satisfier kerja dalam prestasi kerja, penghargaan, kemajuan kerja, tanggung jawab dan kemandirian telah berjalan sesuai dengan mekanisme dan ketentuan yang berlaku. Hampir seluruh pegawai bekerja tanpa mengharapkan imbalan dalam bentuk fisik dan non fisik, karena dalam bekerja mereka telah mendapatkan gaji/upah sesuai dengan aturan yang berlaku. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa dalam melaksanakan pekerjaannya dapat di tarik kesimpulan telah berjalan dengan baik.

#### **b. Disatisfier**

Disatisfier adalah ketidakpuasan yang dialami oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa dalam melaksanakan pekerjaan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Disatisfier dapat

dilihat melalui pernyataan subyek penelitian terhadap pengawasan yang dilakukan, masalah gaji, masalah hubungan kerja dan masalah keamanan kerja. Deskripsi data dapat dilihat pada penjelasan sebagai berikut.

#### 1) Pengawasan

Pengawasan adalah usaha seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari rencana-rencana, intruksi-intruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan pekerjaannya bagaimana pegawai negeri sipil sebagai panitia pengadaan barang/jasa menanggapi pengawasan yang dilaksanakan. Deskripsi data dapat dilihat pada penjelasan tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6  
Pernyataan Subyek Penelitian  
Terhadap Pengawasan

No	Pengawasan	Kriteria Jawaban Subyek penelitian		Jumlah
		Ya	Tidak	
1	Rencana Kerja	32	18	50
2	Instruksi Kerja	48	2	50
3	Saran Dalam Bekerja	44	6	50
	Jumlah	124	26	150
	Rata-rata	41,3	8,7	50

Sumber : Data Olahan, Tahun 2009, (Kuesioner No: 6)

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa terhadap pengawasan dalam rencana kerja, terdapat 32 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan pengawasan perlu membuat rencana kerja. Seterusnya 18

subyek penelitian yang menyatakan upaya meningkatkan pengawasan tidak perlu tidak perlu membuat rencana kerja. Selanjutnya dalam meningkatkan pengawasan perlu membuat instruksi kerja, dalam hal ini subyek penelitian memberikan pernyataan sebanyak 48 subyek penelitian dan 2 subyek yang mengatakan tidak perlu instruksikerja.. Terakhir subyek penelitian membuat pernyataan sebanyak 44 subyek penelitian yang menyatakan bahwa dalam meningkatkan pengawasan perlu saran dalam bekerja, sedangkan subyek penelitian yang menyatakan tidak perlu saran dalam bekerja sebanyak 6 subyek penelitian.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pernyataan subyek penelitian terhadap pengawasan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah perlu di buat rencana kerja, ada instruksi kerja, dan saran dalam bekerja.

“Berikut akan dapat kita lihat hasil wawancara secara mendalam terhadap key informan tentang pengawasan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau terutama pengawasan terhadap rencana kerja, instruksi kerja dan saran dalam bekerja, terutama sebagai panitia pengadaan barang/jasa dimana mereka dituntut dalam bekerja untuk senantiasa memiliki kemampuan dan meningkatkan kecakapan. Dalam melaksanakan pekerjaannya Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa mereka semua telah dibekali kecakapan dan keterampilan untuk bekerja semaksimal mungkin walaupun kita sadari sarana yang ada kurang memadai. Tetapi dengan rencana kerja yang disusun oleh tim, dan koordinasi dari saya mereka dapat bekerja dengan baik, saya senantiasa memberikan arahan dan saran-saran yang diperlukan oleh staf dan pegawai saya.

Dari hasil kuesioner dan wawancara dapat kita tarik kesimpulan bahwasannya pernyataan subyek penelitian terhadap pengawasan

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah perlu telah ada di buat rencana kerja dan ada instruksi kerja serta adanya saran dalam bekerja. sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) mereka bekerja berusaha memperoleh hasil terbaik semaksimal mungkin dengan standar kerja yang telah ada dan tetap berupaya menyelesaikan tugas sebaik-baiknya dengan tidak melanggar aturan yang ada.

## 2). Gaji

Gaji adalah pembayaran yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS), biasanya tiap bulan, sebagai imbalan jasa atau prestasi yang telah dilakukan. Dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai negeri sipil memperoleh gaji dalam bentuk gaji langsung, tidak langsung maupun insentif. Deskripsi data dapat dilihat pada penjelasan tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7  
Pernyataan Subyek Penelitian Terhadap Gaji

No	Gaji	Kriteria Jawaban Subyek penelitian		Jumlah
		Ya	Tidak	
1	Kompensasi langsung	35	15	50
2	Kompensasi Tidak Langsung	46	4	50
3	Insentif	38	12	50
	Jumlah	119	31	150
	Rata-rata	39,7	10,3	50

Sumber : Data Olahan, Tahun 2009 (Kuesioner No :7).

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) terhadap gaji dalam bentuk kompensasi langsung, subyek penelitian memberikan pernyataan sebanyak 35 subyek penelitian bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja perlu diberikan gaji dalam bentuk kompensasi langsung. Selanjutnya subyek penelitian yang memberikan pernyataan sebanyak 15 subyek penelitian menyatakan untuk meningkatkan motivasi kerja tidak perlu diberikan gaji dalam bentuk kompensasi langsung. Kemudian subyek penelitian yang memberikan jawaban sebanyak 46 menyatakan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja perlu diberikan gaji dalam bentuk kompensasi tidak langsung, sedangkan yang memberikan pernyataan bahwa tidak perlu diberikan gaji dalam bentuk kompensasi secara tidak langsung, didapat sebanyak 4 subyek penelitian. Seterusnya untuk gaji yang diberikan dalam bentuk insentif, subyek penelitian menyatakan bahwa perlu diberikan gaji dalam bentuk insentif sebanyak 38 subyek penelitian. Sedangkan subyek penelitian yang memberikan pernyataan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja tidak perlu diberikan gaji dalam bentuk insentif, sebanyak 12 subyek penelitian.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pernyataan subyek penelitian terhadap gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah dalam meningkatkan motivasi kerja perlu diberikan gaji dalam bentuk kompensasi secara langsung, kompensasi tidak langsung, dan insentif.

“Berikut akan dapat kita lihat hasil wawancara secara mendalam terhadap key informan tentang gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia



pengadaan barang/jasa di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau terutama dalam bentuk kompensasi secara langsung, kompensasi tidak langsung, dan insentif, terutama sebagai panitia pengadaan barang/jasa dimana mereka dituntut dalam bekerja untuk senantiasa memiliki kemampuan dan meningkatkan kecakapan. Dalam melaksanakan pekerjaannya Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa mereka semua telah diberikan gaji dan tunjangan sesuai dengan aturan yang ada. Sepengetahuan saya gaji yang mereka peroleh telah memadai.

Dari hasil kuesioner dan wawancara dapat kita tarik Jadi dapat disimpulkan bahwa pernyataan subyek penelitian terhadap gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dalam meningkatkan motivasi kerja perlu diberikan gaji dalam bentuk kompensasi secara langsung, kompensasi tidak langsung, dan insentif. Agar mereka tetap berupaya menyelesaikan tugas sebaik-baiknya dengan tidak melanggar aturan yang ada.

### 3). Hubungan Kerja.

Hubungan kerja adalah hubungan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa dengan atasan dan rekan kerjanya di lingkungan tempat ia bekerja. Dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai terjalin hubungan kerja yang harmonis baik sesama pegawai maupun atasan. Deskripsi data dilihat pada penjelasan tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8  
Pernyataan Subyek Penelitian  
Terhadap Hubungan Kerja

No	Hubungan Kerja	Kriteria Jawaban Subyek penelitian		Jumlah
		Ya	Tidak	
1	Sesama Pegawai	41	9	50
2	Dengan Atasan	39	11	50
	Jumlah	80	20	100
	Rata-rata	40	10	50

Sumber : Data Olahan, Tahun 2010.(Kuesioner No : 8).

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) terhadap hubungan kerja sesama pegawai, terdapat 41 subyek penelitian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja perlu dijaga dan diperkuat hubungan sesama pegawai. Sedangkan subyek penelitian yang memberikan jawaban bahwa tidak perlu dijaga diperkuat hubungan sesama pegawai sebanyak 9 subyek penelitian. Selanjutnya subyek penelitian yang memberikan pernyataan sebanyak 39 subyek penelitian menyatakan bahwa perlu dijaga, diperkuat hubungan dengan atasan, sedangkan yang memberikan pernyataan bahwa tidak perlu di perkuat, dijaga hubungan dengan atas sebanyak 11 subyek penelitian.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pernyataan subyek penelitian terhadap hubungan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah dalam meningkatkan motivasi kerja perlu dijaga diperkuat hubungan kerja sesama pegawai, dan hubungan dengan atasan.

“Berikut akan dapat kita lihat hasil wawancara secara mendalam terhadap key informan tentang hubungan kerja sesama pegawai dan hubungan dengan atasan. Selama mereka berkerja saya lihat sudah berjalan sangat baik koordinasi kerja, pertemuanpertemuan rutin setiap minggu dan setiap menemui kendala dalam bekerja yang saya terapkan sudah berjalan sesuai dengan harapan saya.

Dari hasil kuesioner dan wawancara dapat kita disimpulkan bahwa hubungan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau terutama dalam meningkatkan motivasi kerja perlu dijaga diperkuat hubungan kerja sesama pegawai, dan hubungan dengan atasan.

#### 4). Keamanan Kerja

Keamanan Kerja adalah usaha seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa untuk dapat memberikan ketentraman akan adanya jaminan rasa aman dan bebas dari tekanan. Deskripsi data dapat dilihat pada penjelasan tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.9  
Pernyataan Subyek Penelitian  
Terhadap Keamanan kerja

No	Keamanan	Kriteria Jawaban Subyek penelitian		Jumlah
		Ya	Tidak	
1	Keamanan Kerja	19	31	50
2	Tekanan Dalam Kerja	27	23	50
	Jumlah	46	54	100
	Rata-rata	23	27	50

Sumber : Data Olahan, Tahun 2010.(Kuesioner No 9)

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) terhadap keamanan kerja sebanyak 19 subyek penelitian menyatakan bahwa untuk meningkatkan

rasa aman dalam bekerja perlu keamanan kerja ditingkatkan. Sedangkan yang menyatakan tidak perlu keamanan kerja sebanyak 31 subyek penelitian. Selanjutnya subyek penelitian menyatakan bahwa tekanan dalam bekerja sebanyak 27 subyek penelitian maka perlu keamanan. Sedangkan subyek penelitian yang menyatakan tidak ada tekanan dalam bekerja sebanyak 23 subyek penelitian.

Jadi rata-rata Pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Panitia pengadaan barang/jasa di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah pegawai perlu mendapatkan jaminan keamanan kerja baik berupa keamanan dalam bekerja maupun tekanan sehingga menyebabkan pegawai negeri sipil sebagai panitia pengadaan barang/jasa bersemangat dalam melaksanakan tugas.

“Berikut akan dapat kita lihat hasil wawancara secara mendalam terhadap key informan tentang jaminan keamanan kerja baik berupa keamanan dalam bekerja maupun tekanan sehingga menyebabkan pegawai negeri sipil sebagai panitia pengadaan barang/jasa bersemangat dalam melaksanakan tugas. Menurut saya keamanan dalam bekerja perlu senantiasa ditingkatkan karena kalau kita bicara tentang pengadaan barang/jasa ada saja ancaman terutama terhadap panitia baik dari dalam maupun dari luar (pihak ketiga). Sebagai atasan saya berusaha tidak memberikan tekanan kepada kepanitian agar mereka bekerja sesuai dengan koridor dan aturan yang ada, koordinasi sesama kita perlu setiap menemui kendala dalam bekerja dapat kita hindari seminimalmungkin

Dari hasil kuesioner dan wawancara dapat kita disimpulkan bahwa hubungan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau terutama dalam meningkatkan motivasi kerja perlu dijaga diperkuat hubungan sebagai Panitia pengadaan barang/jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi

Kepulauan Riau perlu mendapatkan jaminan keamanan kerja baik berupa keamanan dalam bekerja maupun tekanan sehingga menyebabkan pegawai negeri sipil sebagai panitia pengadaan barang/jasa bersemangat dalam melaksanakan tugas.

Jadi rata-rata rekapitulasi Pernyataan subyek penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa terhadap disatisfier kerja di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, menunjukkan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai panitia pengadaan barang/jasa perlu mendapatkan, memperoleh rasa puas dalam bekerja baik dalam bentuk pengawasan yang dilakukan, gaji yang diperoleh, hubungan kerja dan keamanan.

Berdasarkan tabel pembahasan diatas dan wawancara mendalam diperoleh data bahwa pernyataan subyek penelitian panitia pengadaan barang/jasa terhadap motivasi kerja dalam bentuk Satisfier, sangat diperlukan adanya motivasi kerja hanya dalam bentuk penghargaan fisik dan non fisik yang kurang diperlukan. Sedangkan dalam bentuk Disatisfier juga sangat diperlukan

## **2. Kendala-Kendala Yang Dihadapi Panitia Pengadaan Barang/Jasa Didalam Proses Pengadaan Barang/Jasa Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.**

Pada pelaksanaan proses pengadaan barang/jasa yang dilaksanakan Panitia Pengadaan Barang/Jasa tidak selalu berjalan mulus tanpa ada kendala, melainkan

cukup banyak kendala yang dihadapi didalam proses penentuan pemenang lelang, untuk mendalami kendala-kendala yang dihadapi Panitia Pengadaan Barang/Jasa didalam proses pengadaan barang/jasa maka peneliti melakukan wawancara terhadap anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa, berikut ini adalah hasil wawancara dengan Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Ketika ditanyakan kendala-kendala yang dialami selama menjadi Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa :

Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa Tahun 2010:

1. Tidak adanya fasilitas yang memadai untuk mendukung kerja dan kinerja Panitia Pengadaan Barang/Jasa didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang antara lain meliputi:
  - 1.1 Tidak adanya ruangan kerja ( Sekretariat ) Panitia Pengadaan Barang/Jasa, yang pada akhirnya menjadi kendala didalam koordinasi antara sesama anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa , serta didalam pelaksanaan dan wizing.
  - 1.2 Belum adanya kendaraan operasional yang khusus digunakan oleh Panitia Pengadaan Barang/Jasa , yang pada akhirnya akan menjadi kendala apabila Panitia Pengadaan Barang/Jasa akan melakukan klarifikasi kelapangan.
2. Belum adanya aturan yang jelas terhadap penggunaan anggaran perjalanan dinas dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh Panitia Pengadaan Barang/Jasa yang pada akhirnya jika Panitia Pengadaan Barang/Jasa hendak melaksanakan perjalanan dinas yang berkaitan dengan pekerjaan kepanitiaan agak kesulitan.
3. Terjadinya penafsiran yang berbeda-beda antara pihak-pihak yang terkait seperti ( calon rekanan ) didalam menafsirkan peraturan yang ada yaitu penafsiran terhadap Kepres 80/2003.
4. Adanya pihak-pihak yang memaksakan kehendak dalam bentuk ancaman ( biasanya ini dilakukan oleh calon penyedia barang/jasa )
5. Ada kalanya terjadi intervensi didalam proses pengadaan barang/jasa, biasanya dilakukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen, Pengguna Anggaran dan Kuasa Pengguna Anggaran.

( hasil wawancara 5 April 2010 jam 15.45 WIB )

Berbicara mengenai kendala-kendala yang dihadapi Panitia Pengadaan Barang /Jasa sudah dijelaskan oleh Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa seperti tersebut, tetapi peneliti juga mengajukan pertanyaan tambahan mengenai suka dan duka yang dialami Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa didalam Proses pengadaan barang/jasa.

**Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa Tahun 2010**

1. Honor yang diterima ( memiliki penghasilan tambahan dalam bentuk tunjangan )
2. Mendapatkan pengalaman kerja yang sangat berharga serta mendapatkan pengetahuan tambahan yang banyak
3. Mendapatkan banyak relasi dan teman baru.
4. Apabila didalam proses pengadaan barang/jasa terjadi permasalahan, biasanya adanya pemeriksaan dari pihak terkait seperti: BPK, IRJEN, KEJAKSAAN dan lainnya.  
( hasil wawancara 5 April 2010 jam 15.45 WIB )

Pertanyaan yang sama juga dikonfirmasi kepada Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa 2010, yaitu mengenai kendala-kendala yang dihadapi Panitia Pengadaan Barang/Jasa :

1. Adanya intervensi baik dari Kuasa Pengguna Anggaran, maupun dari Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) didalam menetapkan pemenang lelang, yang pada akhirnya akan mengganggu proses pengadaan barang/jasa.
2. Adanya masukan-masukan serta intervensi dari peserta lelang mengenai kelemahan-kelemahan dari calon pemenang lelang, yang pada akhirnya akan mengganggu proses pengadaan barang/jasa
3. Kurangnya partisipasi dari anggota panitia yang lainnya didalam tahapan proses pengadaan barang/jasa ( hanya 2 atau 3 orang panitia yang bekerja ) yang pada akhirnya menghambat proses pengadaan barang/jasa.  
( hasil wawancara 7 April 2010 jam 11.00 WIB )

Berbicara mengenai kendala-kendala yang dihadapi Panitia Pengadaan Barang /Jasa sudah dijelaskan juga oleh Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa

seperti tersebut tersebut, tetapi peneliti juga mengajukan pertanyaan tambahan mengenai suka dan duka yang dialami Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa didalam Proses pengadaan barang/jasa.

Mengenai kesenangan atau kegembiraan sebagai anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa adalah:

1. Honorarium yang diperoleh setiap bulannya memadai sehingga ada kepuasan didalam pelaksanaan proses pengadaan barang/jasa yang menjadi tanggung jawab Panitia Pengadaan Barang/Jasa .
2. Adanya dukungan dan bantuan dari Biro Pembangunan dan Inpektorat Daerah didalam penyelesaian sanggahan dari peserta lelang yang kalah didalam proses pengadaan barang/jasa.
3. Adanya bantuan dari rekan sekerja di dalam proses pengadaan barang/jasa.
4. Mendapatkan tambahan ilmu pengetahuan didalam proses pengadaan barang/jasa dan Kepres 80/2003.

( hasil wawancara 7 April 2010 jam 11.00 WIB )

Mengenai kedukaan atau hal yang tidak menyenangkan sebagai anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa adalah:

1. Adanya ancaman dari peserta lelang yang kalah didalam proses pengadaan barang/jasa, ancaman itu bias berupa ancaman via hand phone maupun tatap muka.
2. Ada kalanya kami dari Panitia Pengadaan Barang/Jasa terpaksa memberikan bantuan dana kepada pihak pers atau wartawan.
3. Apabila ada permasalahan mengenai proses pengadaan barang/jasa samapai pada tahapan telah ditentukan pemenang lelang dan ada laporan masyarakat, biasanya anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa akan diperiksa oleh BPK, IRJEN, Pengawas Intern atau bahkan Kejaksaan maupun pihak Kepolisian.
4. Tidak adanya reward atau penghargaan yang diterima Panitia Pengadaan Barang/Jasa dari pimpinan (Pengguna Anggaran atau Kuasa Pengguna Anggaran) apabila proses pengadaan barang/jasa berhasil dilaksanakan tanpa ada permasalahan.

( hasil wawancara 7 April 2010 jam 11.00 WIB )



Dari hasil-hasil wawancara tersebut, dapat diketahui didalam proses pengadaan barang/jasa cukup banyak terdapat kendala-kendala sebagaimana telah disebutkan diatas yang pada akhirnya jika kendala-kendala tersebut tidak segera diatasi sudah tentu akan mempengaruhi motivasi kerja Panitia Pengadaan Barang/Jasa serta mempengaruhi motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah lulus Sertifikasi untuk menjadi anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa, yang pada akhirnya akan mengganggu proses pengadaan barang/jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi hasil analisis data penelitian yang mengacu pada rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Panitia pengadaan barang/jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah cukup baik, hal ini disebabkan oleh kepuasan (*satisfier*) Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Panitia Pengadaan Barang/Jasa dalam kondisi baik dan ketidakpuasan (*disatisfier*) juga dalam kondisi baik, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Panitia Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah Tinggi, hal ini didukung oleh adanya kesesuaian harapan para pegawai dengan pekerjaannya dan terpenuhinya motivasi-motivasi yang dikehendaki pegawai dalam bekerja. bila dipilih menurut dimensi bahwa dimensi motivasi dan harapan berada pada kategori motivasi tinggi, namun pada dimensi Insentif berada pada kategori motivasi yang rendah.
2. Dalam pelaksanaan tugas pengadaan barang/jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau ditemukan adanya kendala-kendala dalam proses pengadaan barang/jasa yaitu adanya intervensi dari pejabat pembuat komitmen, Kuasa Pengguna Anggaran, Pengguna Anggaran dan

tekanan-tekanan dari rekanan dalam penentuan pemenang lelang terhadap Panitia Pengadaan Barang/Jasa .

## **B. SARAN-SARAN**

Bertolak dari kesimpulan hasil penelitian tersebut, berikut ini ditunjukkan beberapa saran yang kiranya dapat berguna sebagai bahan pertimbangan guna meningkatkan motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi anggota panitia pengadaan barang/jasa serta mengatasi kendala-kendala di dalam proses pengadaan barang/jasa bagi Panitia pengadaan barang/jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau:

1. Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kemampuan di dalam meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien terutama terhadap indikator penghargaan fisik dan non fisik serta keamanan dalam bekerja. Adapun langkah-langkah untuk meningkatkan motivasi tersebut adalah sebagai berikut :
  - a. Agar Pimpinan memberikan motivasi kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dengan cara menciptakan kondisi organisasi sesuai yang diinginkan oleh pegawai sehingga kinerja dapat lebih ditingkatkan untuk mencapai tujuan organisasi.
  - b. Agar Pimpinan memberikan peluang harapan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dengan memfasilitasi rasa aman, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja serta menyediakan fasilitas kerja yang baik seperti ruang kerja dan

kendaraan operasional bagi kelancaran kerja Panitia Pengadaan Barang/Jasa .

2. Pekerjaan sebagai Panitia Pengadaan Barang/Jasa merupakan proses kerja yang sistemik yang pada akhirnya akan menghasilkan produktifitas kerja sehingga apa tujuan dari Organisasi akan dapat dicapai, dan untuk mencapainya bisa dilakukan dengan jalan:

- a. Agar Pimpinan lebih melakukan variasi komposisi tim sehingga menghasilkan kerjasama Panitia Pengadaan Barang/Jasa yang kompak dan tangguh dan membuat skedul pekerjaan di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau untuk dipedomani oleh semua pihak yang berkepentingan sehingga dapat dicapai tujuan yang telah ditetapkan oleh Organisasi.
- b. Agar Pimpinan menempatkan semua unsur dalam Organisasi dalam membentuk Panitia Pengadaan Barang/Jasa dan disesuaikan dengan penguasaan bidangnya, sehingga akan dapat memahami apa-apa yang diinginkan oleh Organisasi.
- c. Agar Pimpinan melakukan hal yang tepat didalam menempatkan orang-orang yang akan duduk didalam struktur Panitia Pengadaan Barang/Jasa dan memberikan penghargaan apabila tugas dan tanggung jawab yang telah dilaksanakan oleh Panitia Pengadaan Barang/Jasa dapat dilaksanakan dengan baik serta mengurangi konflik internal sehingga tujuan Organisasi yang salah satunya dilaksanakan oleh Panitia Pengadaan Barang/Jasa di

Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau akan dapat tercapai.

3. Agar Pejabat Pembuat Komitmen, Kuasa Pengguna Anggaran, Pengguna Anggaran serta rekanan tidak melakukan intervensi, tekanan terlalu jauh kepada Panitia Pengadaan Barang/Jasa sehingga penentuan pemenang lelang dapat berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan peraturan yang ada.
4. Kepada Pejabat di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang memiliki tugas dan tanggung jawab membuat regulasi ( bisa berupa Peraturan Gubernur ) tentang Pengadaan barang/jasa hendaknya membuat aturan-aturan yang tegas dan memberikan sanksi kepada mereka yang berbuat diluar aturan-aturan yang berlaku.
5. Kemampuan Panitia Pengadaan Barang/Jasa sangat berpengaruh di dalam meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas kerja agar lebih baik, untuk mencapai tujuan Organisasi secara efektif dan efisien, oleh karena itu, kemampuan panitia sebagai panitia lelang pengadaan barang dan jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau harus mendapat perhatian dan terus ditingkatkan. Adapun langkah-langkah untuk meningkatkan kemampuan panitia adalah sebagai berikut :
  - a. Agar Pimpinan meningkatkan keterampilan staf yang di tempatkan untuk duduk di kepanitian pengadaan barang/jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dengan cara menambah pengetahuan pegawai tersebut melalui pelatihan dan short course sehingga kemahiran dan keahlian Panitia Pengadaan Barang/Jasa akan dapat terus ditingkatkan

- b. Agar Panitia Pengadaan Barang/Jasa lebih meningkatkan disiplin kerja dengan cara menumbuhkan kesadaran dan perasaan senang di dalam diri sebagai Panitia Pengadaan Barang/Jasa.
- c. Agar Pimpinan memberikan peluang untuk berinisiatif dan berinovasi kepada pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari sebagai Panitia Pengadaan Barang/Jasa dan dapat mengembangkan improvisasi diri dalam memecahkan suatu masalah yang dihadapi baik dengan meningkatkan personal mastery (kemampuan pribadi) maupun dengan mengembangkan nilai-nilai dan norma-norma positif dalam upaya meningkatkan sikap-sikap inisiatif dan inovatif pada diri panitia pengadaan barang/jasa tersebut. Jika langkah ini dilaksanakan maka sudah tentu akan menghasilkan kemampuan, yang diharapkan akan mampu menciptakan ke Pemerintahan yang baik (Good Governance) di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.





## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Louis. (1974). *Karya Manajemen*. Jakarta: PT. Pembangunan.
- Arikunto, Suharsimi. (1993). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atep, Arya, Barata. (2004). *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Gramedia.
- Buchari, Zainun. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Personalia*. Saduran.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. (1990). *Human Behavior at Work*. Jakarta: Erlangga.
- Davis, Keith. (1993). *Human Behavior at Work Management*. London: Heineman.
- Diadopsi dari Sanggar Kanto, (2002) *Teknik Penelitian Kualitatif*, Penataran Penelitian Kualitatif Perguruan Tinggi SeJawa Timur, Universitas Brawijaya Malang.
- Gie, The Liang. 2001. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Surya Harapan Baru.
- Hasibuan, Melayu SP. (1996). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara,
- Handoko, T. Hani. 1998. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, H. Melayu S.P. 2001. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- John Creswell, *Op cit.* (1994). hal 168
- John W. Creswell, (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publication, Thousand Oaks London-New Delhi, , hal. 167
- Jones, Charles O. (1984). *An Introduction to the Study of Public Policy*, California: Third Edition, Brooks/Cole Publishing Company.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Renaja Rosda Karya.
- Mathis, Robert & Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.

- Melayu SP. Hasibuan. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Edisi Revisi, Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. (1994). *Pembangunan Administrasi di Indonesia*. Jakarta: Deregulasi, Dalam Upaya peningkatan Mutu Pelayanan Masyarakat, LP3ES.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang. (1991). *Pengembangan Motivasi Berprestasi*. Jakarta: Pusat Produktivitas Nasional. Departemen Tenaga Kerja Republik Indonesia
- Manullang, M. 1998. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moekijat. 2002. *Dasar-Dasar Motivasi*. Bandung: CV. Pionir Jaya.
- Mohammad As'ad. (1981). *Psikologi Industri*. Jakarta: Libert.
- Nitisemito, Alex. (198). *Manajemen, Ghalia Indonesia, Jakarta*.
- Sondang P. Siagian. (1993). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan Ketujuh, Bumi Aksara.
- Robins, Stephen P. (1993). *Teori Organisasi, struktur Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Edisi 3 (Alih Bahasa : Yusuf Udaya), Arcan.
- Stanton, William. (1978). *Fundamental of Marketing, Mc. Groe- Hill Book Company*. New York.
- Steers, Richard M. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr., Daniel R. (1995). *Managemen*, Prentice Hall.Inc.
- Sugiono. (1997). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfa Beta,
- Umar, Husein. (1999). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. (2003). *Riset Sumber Daya Manusia* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Winardi, J. (2003). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Woods. H. Robert. (1999). *Managing Hospitally Humen Rsourceses*. Michigan: Educational Institute.

- Surya Darma. (2003: 181). *Human Resource Scorecard: suatu model pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dalam Buku Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: editor Usmara.
- Sony Yuwono dkk. (2004:2). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Score Card*, Jakarta.
- Supranto, J, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk meningkatkan Pansa Pasar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan. (1996). *Melayu SP, Organisasi dan Motivasi*, Jakarta, Bumi Aksara,
- Toha, Miftah.( 2002). *Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiono,( 1994). *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfa Beta.
- William, B. Werther, Jr. Keith Davis. (2002). *Human Resources and Personal Manajement*, Prentice Hall.
- William N. Dunn. (1981). *Public Policy Analysis-An Introduction*, Prentice Hall.
- Woods. H. Robert. (1992). *Managing Hospitally Humen Rsourceses*. Michigan: Educational Institut.
- Widjaja, AW. 2003. *Manajemen Organisasi Pemerintahan*. Bandung: CV. Suara Baru.
- Zainun, Buchari. 2000. *Ilmu Jiwa Kepegawaian dan Perusahaan*. Jakarta: STIA-LAN.
- .....Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2003
- .....Keputusan Gubernur Kepulauan Riau Nomor 10 Tahun 2009
- .....Keputusan Gubernur Kepulauan Riau Nomor 01 Tahun 2010
- .....LAKIP Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau Tahun 2010



## LAMPIRAN I

Tanjungpinang, .....

Dengan Hormat,

Pertama-tama harapan saya adalah Bapak/Ibu/Sdr dalam keadaan sehat dan sukses dalam menjalankan aktifitas sehari-hari.

Perkenankan saya memperkenalkan diri, yaitu :

Nama : Bayu Taufan .

Pekerjaan : Mahasiswa Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta

Alamat : Tanjungpinang

Berkenaan dengan ini saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk dapat meluangkan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan ( terlampir ) sesuai dengan fakta dan apa yang diketahui.

Tujuan dari pengisian daftar ini adalah semata-mata untuk penulisan Tesis dalam melengkapi studi saya di Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Keseriusan Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi daftar ini sangat penting artinya bagi analisa yang saya lakukan.

Demikianlah sebagai kata perkenalan dari saya dan atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr mengisi daftar pertanyaan ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

.....

**KUESIONER PENELITIAN**  
**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI PEGAWAI**  
**NEGERI SIPIL (PNS) MENJADI PANITIA PENGADAAN**  
**BARANG /JASA PASCA DIBERLAKUKANNYA KEPRES 80/2003**  
**PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

**A. Petunjuk Pengisian**

1. Pengisian disajikan sejumlah pernyataan yang dirancang untuk mengungkapkan masalah motivasi kerja.
2. Setiap pernyataan memiliki beberapa opsi jawaban, yaitu pilihan jawaban yang sesuai dengan kondisi apa sebenarnya saudara lakukan dan saudara rasakan serta sedapat mungkin berlaku terus terang.

**B. Pernyataan**

1. Pekerjaan yang anda lakukan selama menjadi Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa, apakah selalu diarahkan.
  - 1.a Perlu mengarahkan secara kualitas secara terus menerus  
 Ya  Tidak
  - 1.b Perlu mengarahkan secara kualitas secara terus menerus  
 Ya  Tidak
2. Penghargaan dalam pekerjaan yang anda lakukan selama menjadi Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa
  - 2.a Pekerjaan yang anda lakukan selama menjadi Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa, apakah perlu mendapatkan penghargaan dari Pimpinan. secara fisik  
 Ya  Tidak
  - 2.b Hasil kerja anda selama menjadi Anggota Panitia Pengadaan Barang /Jasa, perlukan diberikan imbalan secara Non fisik.  
 Ya  Tidak
3. Selama anda menjadi Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa, apakah anda di tuntut kemandirian dalam bekerja secara :.
  - 3.a Kemandirian secara kemampuan  
 Ya  Tidak
  - 3.b Kemandirian secara Keterampilan  
 Ya  Tidak
  - 3.c Kemandirian secara Daya Kreatifitas  
 Ya  Tidak
  - 3.d Kemandirian secara Cara Berkomunikasi  
 Ya  Tidak
  - 3.e Kemandirian secara Pengendalian emosi  
 Ya  Tidak
  - 3.f Kemandirian secara Pengetahuan Interpersonal  
 Ya  Tidak

- 3.g Kemandirian secara Psikologi sosial  
 Ya  Tidak
4. Tangung Jawab tugas kerja yang anda lakukan selama menjadi Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa, dapat dilihat dari :
- 4.a Tangung Jawab tugas kerja yang anda lakukan selama menjadi Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa, dari segi tujuan  
 Ya  Tidak
- 4.a Tangung jawab dari Kepemilikan adanya standar kerja  
 Ya  Tidak
- 4.b Tangung jawab dari Penerapan standar kerja  
 Ya  Tidak
- 4.c Tangung jawab dari Pengembangan standar kerja  
 Ya  Tidak
5. Selama anda menjadi Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa, apakah ada upaya perubahan yang lebih baik melalui ..
- 5.a Adanya pelatihan  
 Ya  Tidak
- 5.b Adanya peningkatan keterampilan  
 Ya  Tidak
- 5.c Adanya pemberian promosi  
 Ya  Tidak
6. Pelaksanaan pengawasan di dalam pengadaan barang/jasa
- 6.a Menurut anda, perlu pengawasan dalam menentukan rencana kerja:  
 Ya  Tidak
- 6.b Dalam bekerja sesuai dengan rencana yang ingin dicapai di dasarkan adanya instruksi kerja yang jelas  
 Ya  Tidak
- 6.c Adanya saran dari Atasan di dalam proses Pengadaan Barang/Jasa, apakah membuat Anda sulit untuk menjalankannya.  
 Ya  Tidak
7. Imbalan yang diterima oleh sesama Anggota Panitia Pengadaan Barang /Jasa, apakah selalu anda terima
- 7.a Dalam bentuk kompensasi langsung  
 Ya  Tidak
- 7.b Dalam bentuk kompensasi tidak langsung  
 Ya  Tidak
- 7.a Dalam bentuk insentif  
 Ya  Tidak

8. Pelaksanaan hubungan kerja selama menjadi Anggota Panitia Pengadaan barang/jasa
- 8.a Selama anda menjadi Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa, Apakah hubungan kerja anda perlu mendapat perhatian dan terjalin hubungan yang harmonis, terutama hubungan dengan sesama pegawai  
( ) Ya ( ) Tidak
- 8.b Disamping itu selama anda menjadi Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa, apakah hubungan kerja anda perlu mendapat perhatian dan terjalin hubungan yang harmonis, terutama hubungan dengan atasan  
( ) Ya ( ) Tidak
9. Pelaksanaan keamanan kerja selama menjadi anggota panitia barang/jasa
- 9.a Selama anda menjadi Panitia Pengadaan Barang/Jasa, apakah anda merasakan ketidak nyamanan di dalam melaksanakan pekerjaan :  
( ) Ya ( ) Tidak
- 9.b Selama anda menjadi Anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa, apakah anda pernah mendapatkan tekanan dari pihak-pihak tertentu di dalam bekerja.  
( ) Ya ( ) Tidak

UNIVERSITAS TERBUKA



## LAMPIRAN 2

**TRANSKRIP HASIL WAWANCARA**

Subyek Penelitian : N  
 Umur : ± 33 tahun  
 Pendidikan : D3 Teknik Sipil  
 Alamat : Tanjungpinang Kepulauan Riau  
 Status : Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa Setda  
 Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010

**SETTING WAWANCARA.**

Pagi itu, Hari Senin Tanggal 5 April 2010 pukul 15.45 WIB peneliti sudah berjanji untuk bertemu Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2009 dan 2010 yang bernama Bapak N di Kantornya yang berada di Jalan Basuki Rahmat No 1 Tanjungpinang yang kebetulan merupakan Kantor Gubernur Kepulauan Riau.

Sosok Pak N yang satu ini berjiwa muda dan cukup homoris, dan beliau merupakan putra jawa kelahiran Sumatra yang cukup low Profile mengingat jabatan yang disandang beliau cukup strategis, yaitu sebagai Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa yang sangat bergengsi. Kemana – mana Pak N selalu menggunakan sedan Honda yang masih cukup mulus. Sebuah cerminan orang perantau yang sukses.

Sesuai dengan janji yang telah ditentukan, Pak N telah menunggu penulis di ruang kerjanya di Kantor Gubernur Kepulauan Riau tepat pukul 15.45 WIB yang berdasarkan informasi beliau adalah waktu yang agak nyantai karena sudah siap sholat asyar. Bahkan beliau telah menyediakan 2 ( dua) cangkir kopi yang panas (yang tampaknya memang telah beliau siapkan sebelum peneliti datang) dengan beberapa potong kue bakwan sebagai teman ngobrol kami.

**INTI WAWANCARA<sup>1</sup>.**

**P<sup>●</sup>**: Pak N, kalau saya boleh tahu apa sih kendala-kendala yang Bapak alami selama Bapak menjadi Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010?

---

<sup>1</sup> Tanpa menghilangkan maksudnya transkrip wawancara di atas adalah hasil ringkasan yang penulis lakukan dengan mewawancarai Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010.

● P = PENELITI/PENANYA  
 SP = SUBYEK PENELITIAN

**SP:** *Sejak saya menjadi Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010, memang ada beberapa kendala-kendala yang saya hadapi, kendala ini jika tidak diatasi menurut saya akan mengganggu pekerjaan saya, yang antara lain meliputi?*

1. *Tidak adanya fasilitas yang memadai untuk mendukung kerja dan kinerja Panitia Pengadaan Barang/Jasa didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang antara lain meliputi:*
  - 1.1 *Tidak adanya ruangan kerja ( Sekretariat ) Panitia Pengadaan Barang/Jasa, yang pada akhirnya menjadi kendala didalam koordinasi antara sesama anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa , serta didalam pelaksanaan aanwijzing.*
  - 1.2 *Belum adanya kendaraan operasional yang khusus digunakan oleh Panitia Pengadaan Barang/Jasa, yang pada akhirnya akan menjadi kendala apabila Panitia Pengadaan Barang/Jasa akan melakukan klarifikasi kelapangan.*
2. *Belum adanya aturan yang jelas terhadap penggunaan anggaran perjalanan dinas dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh Panitia Pengadaan Barang/Jasa yang pada akhirnya jika Panitia Pengadaan Barang/Jasa hendak melaksanakan perjalanan dinas yang berkaitan dengan pekerjaan kepanitiaan agak kesulitan.*
3. *Terjadinya penafsiran yang berbeda-beda antara pihak-pihak yang terkait seperti ( calon rekanan ) didalam menafsirkan peraturan yang ada yaitu penafsiran terhadap Kepres 80/2003.*
4. *Adanya pihak-pihak yang memaksakan kehendak dalam bentuk ancaman ( biasanya ini dilakukan oleh calon penyedia barang/jasa )*
5. *Ada kalanya terjadi intervensi didalam proses pengadaan barang/jasa, biasanya dilakukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen, Pengguna Anggaran dan Kuasa Pengguna Anggaran.*  
( hasil wawancara 5 April 2010 jam 15.45 WIB )

**P:** *Berbicara mengenai kendala-kendala yang bapak alami sudah bapak jelaskan, kalau boleh saya ingin mengajukan pertanyaan tambahan, yaitu apa saja suka dan duka yang bapak alami selama Bapak menjadi Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010?*

**SP:** *Memang sih, selain kendala-kendala yang saya alami, saya juga tidak menutup kenyataan bahwa selama saya menjadi Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010, ada mengalami suka dan duka yang bisa saya ceritakan antara lain adalah?*

1. *Honor yang diterima ( memiliki penghasilan tambahan dalam bentuk tunjangan )*

2. *Mendapatkan pengalaman kerja yang sangat berharga serta mendapatkan pengetahuan tambahan yang banyak*
3. *Mendapatkan banyak relasi dan teman baru.*
4. *Apabila didalam proses pengadaan barang/jasa terjadi permasalahan, biasanya adanya pemeriksaan dari pihak terkait seperti: BPK, IRJEN, KEJAKSAAN dan lainnya.*

*( hasil wawancara 5 April 2010 jam 15.45 WIB )*

**P:** Terima kasih Pak N atas informasinya, semoga informasi yang Pak N berikan mengenai kendala-kendala, serta suka dan duka yang Bapak alami selama Bapak menjadi Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa Di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010, akan dapat memperkaya dan memperdalam hasil penelitian saya.

**SP:** *Iya, sama-sama semoga informasi hasil wawancara ini akan dapat membantu keakuratan Tesis Bapak.*

Perbincangan dengan Bapak N ini tanpa terasa sudah hampir berjalan 1,5 jam, kopi yang dihidangkan satu cangkir yang dipesan Pak N dari kantin untuk saya oleh tanpa terasa sudah hampir setengahnya kami minum berdua selama obrolan berlangsung. Potongan kue bakwan isi udang pun sudah berkurang jumlahnya, karena kami santap bersama sambil berbincang-bincang. Kepulan asap dari rokok merk Dji Sam Su tidak henti-hentinya keluar dari mulut Pak Nanang selama obrolan berlangsung. Maka:

**P:** Pak N, nampaknya kopi yang Bapak sajikan sudah saya minum, dan Kue bakwanpun tanpa terasa sudah habis nih, oleh karena itu saya mohon pamit. Karena ada janji dengan Pak S Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010.

Terima kasih Pak atas informasi dan bantuan serta layanan Bapak ya!.

**SP:** *Oh tidak apa-apa, kapan-kapan kalau perlu data dan informasi lagi datang saja kesini ya, masih ingatkan No. HP saya ? Tapi sebaiknya telepon aja dulu ya., Titip salam saya ya untuk Pak S.*

**P:** Ya Pak, Terima kasih.

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Subyek Penelitian : S  
 Umur : ± 33 tahun  
 Pendidikan : STM Listrik  
 Alamat : Prumnas Sei Jang Tanjungpinang  
 Jabatan : Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa Setda  
 Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010

### SETTING WAWANCARA.

Pagi itu , Rabu 7 April 2010, Pukul 11.00 WIB peneliti sudah berjanji untuk berkunjung ke Kantor Bapak S, beliau adalah Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Sosok Pak S ini usianya memang sebaya dengan Pak N namun ia agak bersifat kebabakan, agak berbeda dengan Pak N yang cukup humoris. Kemana = mana ia selalu menggunakan sepeda motor merk Honda Karisma, beliau merupakan putra jawa kelahiran Tanjungpinang dan merupakan sebuah ceminan orang yang hidup cukup sederhana.

Pak S sehari-hari bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dan pada saat ini beliau memegang jabatan yang cukup bergengsi yaitu sebagai Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Sesuai dengan janji yang telah ditentukan, Penulis telah berada di ruang kerja Pak S, kebetulan Pak S lagi keluar jadi penulis diminta menunggu sebentar, dan tak lama setelah pukul 10.00 WIB lebih sedikit Pak S telah hadir diruangannya. Beliau lalu menyalami peneliti, dan membawa peneliti duduk di ruang kerjanya sambil beliau memanggil staf nya untuk memesan 2 (dua) cangkir teh dan snack untuk teman kami ngobrol.

Perbincangan kami lakukan di ruang kerja beliau, di Kantor Gubernur Kepulauan Riau

### INTI WAWANCARA<sup>2</sup>.

**P<sup>o</sup>**; Pak S, kalau saya boleh tahu, apa sih kendala-kendala yang bapak alami selama Bapak menjadi Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010?

---

<sup>1</sup> Tanpa menghilangkan maksudnya transkrip wawancara di atas adalah hasil ringkasan yang penulis lakukan dengan mewawancarai Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kepulauan Riau.

• P = PENELITI/PENANYA  
 SP= SUBYEK PENELITIAN

**SP:** *Sejak saya menjadi Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010, memang ada beberapa kendala-kendala yang saya hadapi, yang antara lain meliputi?*

1. *Adanya intervensi baik dari Kuasa Pengguna Anggaran, maupun dari Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan ( PPTK ) didalam menetapkan pemenang lelang, yang pada akhirnya akan mengganggu proses pengadaan barang/jasa.*
2. *Adanya masukan-masukan serta intervensi dari peserta lelang mengenai kelemahan-kelemahan dari calon pemenang lelang, yang pada akhirnya akan mengganggu proses pengadaan barang/jasa*
3. *Kurangnya partisipasi dari anggota panitia yang lainnya didalam tahapan proses pengadaan barang/jasa ( hanya 2 atau 3 orang panitia yang bekerja ) yang pada akhirnya menghambat proses pengadaan barang/jasa.*

*( hasil wawancara 7 April 2010 jam 11.00 WIB )*

**P:** *Berbicara mengenai kendala-kendala yang bapak alami sudah Pak S jelaskan, kalau boleh saya ingin mengajukan pertanyaan tambahan, yaitu apa saja suka dan duka yang bapak alami selama bapak menjadi Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010?*

**SP:** *Memang sih, selain kendala-kendala yang saya alami, saya juga tidak menutup kenyataan bahwa selama saya menjadi Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2010, ada mengalami suka dan duka yang bisa saya ceritakan antara lain adalah?*

*Mengenai kesenangan atau kegembiraan sebagai Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa adalah:*

1. *Honorarium yang diperoleh setiap bulannya memadai sehingga ada kepuasan didalam pelaksanaan proses pengadaan barang/jasa yang menjadi tanggung jawab Panitia Pengadaan Barang/Jasa .*
2. *Adanya dukungan dan bantuan dari Biro Pembangunan dan Inspektorat Daerah didalam penyelesaian sanggahan dari peserta lelang yang kalah didalam proses pengadaan barang/jasa.*
3. *Adanya bantuan dari rekan sekerja di dalam proses pengadaan barang/jasa.*
4. *Mendapatkan tambahan ilmu pengetahuan didalam proses pengadaan barang/jasa dan Kepres 80/2003.*

*( hasil wawancara 7 April 2010 jam 11.00 WIB )*

**P:** Berbicara mengenai suka dan kegembiraan selaku Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa sudah Pak S jelaskan, kalau saya boleh tahu apa sih hal-hal yang tidak mengenakan didalam tugas Bapak sebagai Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa?

**SP:** *Mengenai hal yang tidak mengenakan selama saya menjadi Sekretaris Panitia Pengadaan Barang/Jasa yang saya alami bisa saya ceritakan yaitu?*

1. *Adanya ancaman dari peserta lelang yang kalah didalam proses pengadaan barang/jasa, ancaman itu biar berupa ancaman via hand phone maupun tatap muka.*
2. *Ada kalanya kami dari Panitia Pengadaan Barang/Jasa terpaksa memberikan bantuan dana kepada pihak pers atau wartawan.*
3. *Apabila ada permasalahan mengenai proses pengadaan barang/jasa samapai pada tahapan telah ditentukan pemenang lelang dan ada laporan masyarakat, biasanya anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa akan diperiksa oleh BPK, IRJEN, Pengawas Intern atau bahkan Kejaksaan maupun pihak Kepolisian.*
4. *Tidak adanya reward atau penghargaan yang diterima Panitia Pengadaan Barang/Jasa dari pimpinan ( Pengguna Anggaran atau Kuasa Pengguna Anggaran ) apabila proses pengadaan barang/jasa berhasil dilaksanakan tanpa ada permasalahan.*  
( hasil wawancara 7 April 2010 jam 11.00 WIB )

Perbincangan dengan Pak S ini tanpa terasa sudah hampir berjalan 1 jam, teh yang dihidangkan 2 ( dua ) cangkir sudah kami habiskan bersama. Snack yang sudah tersedia pun sudah berkurang jumlahnya, karena kami santap berdua sambil berbincang-bincang. Didalam perbincangan itu cukup nyaman, karena Pak S bukan orang yang perokok sama seperti peneliti. Maka:

**P:** Pak S, nampaknya teh yang Pak S sajikan sudah hampir habis dan snack yang ada tanpa terasa sudah habis nih, oleh karena itu saya mohon pamit. Terima kasih Pak atas informasi dan yang telah Bapak berikan!.

**SP:** *Oh iya, insya allah nanti jika ada yang kurang mengenai informasi yang Bapak butuhkan jangan segan-segan menghubungi Saya ya.*

**P:** Ya Pak S, Terima kasih atas waktunya.

	Prestasi kerja		Penghargaan		Kemandirian						
	Kualitas	Kuantitas	fisik	Nonfisik	Kemampuan	Keterampilan	Daya Kreatifitas	Cara komunikasi	Peng emosi	Pengnt interp	Psychologis sos
1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1
2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
4	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
5	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
6	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2
7	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
8	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
9	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
10	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
12	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
13	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
14	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2
15	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2
16	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2
17	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2
18	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
19	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
20	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
23	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
24	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2
25	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2
26	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1
27	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
28	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2
29	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2
30	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2
31	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
34	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
35	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2
36	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
37	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2
38	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2
39	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2
40	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
42	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
43	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
44	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
45	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2
46	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2
47	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
48	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2
49	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2
50	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2

Tanggung Jawab				Kemajuan		
Tujuan	Standard kerja	Menerapkan std kerja	Mengembang stand kerja	Pemberian pelatih	Peningt kert	40503.pdf Femb promosi
2	2	1	2	2	2	1
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	1	2	2	2
2	2	1	1	2	2	2
2	2	1	1	2	2	1
2	2	2	1	2	2	1
2	2	2	1	2	1	2
2	2	2	1	2	2	1
1	2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	1	2	2	2	2	1
1	1	2	1	2	2	1
2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	1	2	2	2	1
2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	1	2
1	2	2	1	1	1	2
1	2	1	1	2	2	2
1	2	1	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	1
1	2	2	2	2	2	2
1	2	2	2	2	2	1
1	1	2	1	2	2	2
1	2	2	1	2	2	2
2	1	2	2	2	2	1
2	1	2	2	2	2	2
2	2	1	2	2	2	2
2	2	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
1	2	2	2	1	2	2
1	2	2	2	1	2	2
2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	2	2	1
2	1	2	2	2	2	2
1	1	2	1	1	1	1
1	1	2	1	1	1	1



Pengawasan			Gaji			Hubungan kerja		Keamanan kerja	
Rens kerja	Instruksi	Saran	Komplangsung	Komp tdk langs	Insentif	sesama peg	Dgn atasan	Keamanan kerja	Tekanan
2	1	2	2	1	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
1	2	2	1	2	2	1	1	2	1
1	2	2	2	1	2	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
1	2	2	2	2	2	2	1	2	1
2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
1	2	2	1	2	2	1	1	1	2
2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
2	2	2	1	2	1	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
2	2	2	1	2	2	2	2	1	1
2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
2	2	1	1	2	2	2	2	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	2	2	1	2
1	2	2	1	2	2	1	1	1	2
2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
2	2	2	1	2	1	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
1	2	2	1	2	2	2	2	1	2
1	2	2	1	2	2	1	1	2	1
2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
1	2	2	2	2	1	2	2	1	1
2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
1	2	2	2	2	1	2	2	1	2
2	2	2	2	2	1	2	2	1	2
1	2	2	2	2	1	2	2	1	2
1	2	2	2	1	2	1	1	1	2
1	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	1	1	1	2
1	2	1	2	2	2	2	2	1	1
2	2	2	1	2	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

## Lampiran 3

## Pengolahan Data SPSS Dari Data Kuisisioner

## Frequency Table

## A1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	24.0	24.0	24.0
2	38	76.0	76.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## A2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	28.0	28.0	28.0
2	36	72.0	72.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## B1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	31	62.0	62.0	62.0
2	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## B2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	24	48.0	48.0	48.0
2	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## C1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	18.0	18.0	18.0
2	41	82.0	82.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

C2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	17	34.0	34.0	34.0
2	33	66.0	66.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

C3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	14.0	14.0	14.0
2	43	86.0	86.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

C4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	18.0	18.0	18.0
2	41	82.0	82.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

C5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	22.0	22.0	22.0
2	39	78.0	78.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

C6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	15	30.0	30.0	30.0
2	35	70.0	70.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**C7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	8.0	8.0	8.0
2	46	92.0	92.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**D1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	26.0	26.0	26.0
2	37	74.0	74.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**D2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	22.0	22.0	22.0
2	39	78.0	78.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**D3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	16.0	16.0	16.0
2	42	84.0	84.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**D4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	15	30.0	30.0	30.0
2	35	70.0	70.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**E1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	10.0	10.0	10.0
2	45	90.0	90.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**E2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	20.0	20.0	20.0
2	40	80.0	80.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**E3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	19	38.0	38.0	38.0
2	31	62.0	62.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**F1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	18	36.0	36.0	36.0
2	32	64.0	64.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**F2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4.0	4.0	4.0
2	48	96.0	96.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**F3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	12.0	12.0	12.0
2	44	88.0	88.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**G1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	15	30.0	30.0	30.0
2	35	70.0	70.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**G2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	8.0	8.0	8.0
2	46	92.0	92.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**G3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	24.0	24.0	24.0
2	38	76.0	76.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**H1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	18.0	18.0	18.0
2	41	82.0	82.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**H2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	22.0	22.0	22.0
2	39	78.0	78.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**I1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	31	62.0	62.0	62.0
2	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**I2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	23	46.0	46.0	46.0
2	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA