

PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN DALAM IMPLEMENTASI E-PROCUREMENT UNTUK MEWUJUDKAN GOOD GOVERNMENT GOVERNANCE

Nur Handayani

nurhandayani@stiesia.ac.id

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

JIAKu

Jurnal Ilmiah
Akuntansi
dan Keuangan

Abstract

One form of the Surabaya city government's effort to innovate the procurement of goods and services is to implement an electronic goods and service procurement system, known as E-Procurement. To determine the level of success of the implementation of the new system, it is necessary to conduct a research and analysis in a measurable and in-depth manner. One method that can be used is the Balanced Scorecard, which can measure the level of success of a system from 4 (four) perspectives. Based on the results of the research that has been done, it can be concluded that the E-Procurement system has succeeded in minimizing the constraints that occurred in the previous system. In terms of: (1) the financial perspective of E-Procurement can improve efficiency, effectiveness and accountability of financial statements are met. (2) from the customer perspective, E-Procurement has been able to increase the number of bidders and even attract new participants both from within and outside Surabaya. (3) internal business process perspective, E-Procurement is able to innovate that can eliminate the constraints that occurred in the previous system. (4) from a growth and learning perspective, E-Procurement is able to improve the quality and quality of human resources so that from these qualified human resources positive feedback will be obtained for the improvement of this E-Procurement system in the future. In terms of the realization of good government governance, the implementation of E-Procurement is a manifestation of the Surabaya city government's commitment to serving the community, in the process of procuring government goods and services so that they are free from corruption, collusion and nepotism (KKN) practices.

Key word:

*good government
governance,
e-procurement,
performance
measurement.*

Abstrak

Salah satu bentuk usaha entitas pemerintah Surabaya dalam melakukan inovasi pengadaan barang serta jasa dengan cara mengimplementasikan sistem pengadaan barang serta jasa secara elektronik atau yang dikenal dengan istilah E-Procurement. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari penerapan sistem baru tersebut, perlu diadakan suatu penelitian serta analisa secara terukur dan mendalam. Balanced Scorecard merupakan metode yang dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu sistem dengan 4 (empat) perspektif. Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan adalah: sistem E-Procurement berhasil meminimalkan adanya hambatan pada sistem yang sebelumnya. Dari sisi: (1) perspektif finansial E-Procurement dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas serta akuntabilitas laporan keuangan terpenuhi. (2) perspektif pelanggan, E-Procurement telah mampu meningkatkan jumlah peserta pelelangan bahkan menjaring peserta baru baik dari dalam maupun luar Surabaya. (3) perspektif proses bisnis internal, E-Procurement mampu melakukan inovasi yang dapat mengeliminasi kendala-kendala yang terjadi pada sistem sebelumnya. (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, E-Procurement mampu meningkatkan mutu serta kualitas SDM sehingga dari SDM yang berkualitas tersebut akan didapatkan timbal balik yang positif untuk penyempurnaan sistem E-Procurement ini di masa yang akan datang. Dari sisi perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik (Good Government Governance), pelaksanaan E-Procurement merupakan wujud komitmen pemerintah kota Surabaya dalam melayani masyarakat, dalam proses pengadaan barang dan jasa pemerintah agar bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Kata kunci:

*good government
governance,
e-procurement,
pengukuran kinerja.*

PENDAHULUAN

Dengan banyaknya kelemahan pada sistem pengadaan barang dan jasa dengan metode terdahulu antara lain: (1) Adanya keterlambatan dalam pelaksanaan proyek, (2) Nilai kontrak relatif sama atau lebih mahal dibandingkan toko/pasar, (3) Ada tuduhan bahwa Walikota atau Kepala Satuan Kerja atau Pimpro–Panitia Pengadaan bisa menerima sesuatu dari peserta/pemenang lelang, (4) Rentan terjadinya praktek KKN, (5) Kualitas pekerjaan jauh dari yang diharapkan, (6) penyerapan anggaran terkadang tidak efektif dan efisien, (7) tidak semua rekanan dapat mengikuti proses pelelangan dikarenakan kadang-kadang ada sebagian pihak melakukan tindakan yang tidak fair dengan menghambat rekanan lain yang ingin mengikuti suatu proses pelelangan jadi ada kesan proses pelelangan tidak terbuka, dan (8) beberapa kelemahan lainnya yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan manajemen pemerintah dalam mewujudkan *Good Government Governance*.

Good government governance diterapkan agar peran pemerintah tidak *superior* dalam penyelenggaraan negara, walaupun pada prinsipnya pemerintah tetap memegang peran utama bersama-sama dengan sektor swasta dan *civil society* (masyarakat) bekerja sinergis untuk membentuk interaksi saling konstruktif, serta saling menguntungkan dalam mencapai tujuan negara.

Pengadaan barang dan jasa pemerintah merupakan salah satu tujuan negara yang dibiayai dengan APBN/APBD, BUMN/BUMD maupun hibah luar negeri sesuai dengan regulasi yang berlaku. Apabila terjadi penyimpangan regulasi yang berlaku ada konsekwensi hukumnya. Untuk menghindari terjadinya penyimpangan, maka setiap pihak-pihak yang terlibat diharuskan memiliki pemahaman atas prosedur pengadaan barang/jasa pemerintah. Oleh karena itu, KEPPRES no. 80 Tahun 2003 yang diperbaharui setiap periodiknya dengan peraturan terbarunya adalah PERPRES No.35 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang atau Jasa Pemerintah, mewajibkan agar setiap pengguna barang dan jasa dan Panitia/Pejabat Pengadaan barang dan jasa pemerintah berpengalaman dan tersertifikasi keahliannya dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah. Tujuan dan sasaran dari pengadaan barang dan jasa sebagaimana yang diamanatkan oleh adalah bagaimana barang dan jasa yang diadakan tersebut memenuhi prinsip efisien, efektif, transparan, adil/tidak diskriminatif, dan akuntabel yang pada dasarnya tidak merugikan negara. Berbasis pada prinsip-prinsip dasar pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dalam praktek/implementasinya dapat ditetapkan indikator/ukuran keberhasilan dalam penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa pemerintah sesuai prinsip-prinsip efisien, efektif, terbuka dan bersaing, transparan, adil/tidak diskriminatif, dan akuntabel.

Pencapaian tujuan dan sasaran dengan indikator tersebut diatas maka Pemerintah Kota Surabaya melakukan inovasi pengadaan barang dan jasa melalui penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa secara eletronik atau yang dikenal dengan istilah *E-Procurement*. Dalam pelaksanaannya, *E-Procurement* di Kota Surabaya diharapkan memberikan manfaat positif, seperti mampu menghemat anggaran maupun waktu yang digunakan. Selain itu, *E-Procurement* juga dianggap bisa “membebaskan” proses pengadaan barang dan jasa dari adanya korupsi, kolusi, nepotisme (KKN). Sehingga dapat mewujudkan pengadaan barang dan jasa yang menerapkan prinsip *Good Government Governance* dan menjadi *pilot project* bagi seluruh daerah di Indonesia.

Untuk mencapai pemerintahan yang *Good Governance*, maka Pemerintah Kota Surabaya membuat inovasi pengadaan barang dan jasa melalui penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa secara eletronik atau yang dikenal dengan istilah *E-Procurement*. Berdasarkan pemikiran tersebut maka masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana mengukur kinerja manajemen dalam implementasi *E-Procurement* di Pemerintahan Kota Surabaya? Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui manfaat dan hasil sistem pengadaan barang dan jasa dengan diterapkannya *E-Procurement* di Pemkot Surabaya.

TINJAUAN TEORITIS

Prinsip dan Etika Dalam Pelelangan

Sistem transaksi pelelangan memungkinkan pengguna jasa memiliki kuasa penuh dalam menentukan siapa pemenang dari lelang yang diadakannya secara sepihak. Untuk itu, agar tercipta suatu pelelangan yang sehat guna mencapai hasil pelelangan yang optimal, terdapat beberapa prinsip serta etika pelelangan yang perlu diperhatikan. Menurut Keppres RI no. 80 tahun 2003, menjelaskan bahwa prinsip pelelangan, adalah: Efisien, Efektif, Terbuka dan bersaing, Transparan, Adil dan tidak

diskriminatif. Selain penetapan prinsip pelelangan, baik pengguna jasa, penyedia jasa maupun para pihak yang terkait dalam pelaksanaan pelelangan harus mematuhi etika pelelangan dengan: a) melaksanakan tugas secara tertib disertai rasa tanggung jawab untuk mencapai sasaran kelancaran dan ketepatan tercapainya tujuan; b) bekerja secara profesional dan mandiri atas dasar kejujuran, serta menjaga kerahasiaan dokumen pelelangan yang seharusnya dirahasiakan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelelangan; c) tidak saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung untuk mencegah dan menghindari terjadinya persaingan tidak sehat; d) menerima dan bertanggung jawab atas segala keputusan yang ditetapkan sesuai dengan kesepakatan para pihak yang terkait; e) menghindari dan mencegah terjadinya pertentangan kepentingan para pihak yang terkait, langsung maupun tidak langsung dalam proses pelelangan (*conflict of interest*).

Dengan diterapkannya prinsip maupun etika diharapkan akan tercipta suatu kondisi pelelangan yang sehat bagi semua pihak, sehingga dapat menghasilkan suatu hasil pekerjaan yang optimal sesuai dengan harapan masing-masing pihak.

Prosedur dan Proses Pelelangan

Dalam Peraturan Walikota Surabaya nomor 50 tahun 2004 jo nomor 30 tahun 2006 menyebutkan bahwa Pelelangan merupakan suatu proses penawaran baik untuk pengerjaan proyek pemerintah maupun swasta yang dapat dipertanggungjawabkan. Dari hal ini dapat disimpulkan bahwa pelelangan berfungsi untuk memilih atau menunjuk secara sepihak terhadap penyedia jasa yang dapat dipercaya untuk melaksanakan pengerjaan sebuah proyek melalui prosedur dan proses pelelangan, sebagai berikut:

a) Prakualifikasi

Tahap ini dilakukan untuk mengidentifikasi kemampuan dari penyedia jasa dalam memenuhi lingkup pekerjaan konstruksi, seperti konsultan perencanaan, pengawas maupun kontraktor. Kemampuan yang dimaksud dapat dijabarkan ke dalam : 1) aspek nonkomersial dan manajemen, seperti: pengalaman pekerjaan pada proyek sejenis, pernah menangani volume pekerjaan yang setara, tersedianya tenaga ahli dan peralatan pada waktu yang diperlukan; dan 2) aspek finansial atau komersial, seperti: posisi finansial yang ditunjukkan oleh neraca dan arus kas perusahaan selama 2-3 tahun terakhir, total nilai kontrak yang saat ini sedang ditangani, dan kemampuan memperoleh kredit atau jaminan keuangan.

b) Undangan pelelangan

Untuk mengumumkan pelelangan sebuah pekerjaan konstruksi, pengguna jasa biasanya memakai iklan di media massa (baik cetak, elektronik, maupun internet) yang ditujukan kepada publik. Dalam pengumuman lelang tersebut pengguna jasa memberikan uraian singkat tentang pekerjaan yang akan dilaksanakan, waktu dan tempat pengambilan dokumen tender, serta waktu dan tempat penyampaian surat penawaran.

c) Rapat penjelasan pekerjaan (*aanwijzing*)

d) Rapat penjelasan pekerjaan ini merupakan rapat antara para calon penyedia jasa yang berminat dengan pihak pengguna jasa selaku pemilik proyek. Pembicaraannya berkisar kepada dua bidang, yaitu bidang administrasi dan bidang teknis proyek. Pada bidang teknis proyek dijelaskan tentang modifikasi baru atau ukuran-ukuran gambar yang tidak cocok dengan yang tertulis dalam spesifikasi teknis pelaksanaan, gambar-gambar konstruksi yang sulit dimengerti, serta kesalahan-kesalahan tulis yang terjadi. Hasil rapat dinyatakan dalam Berita Acara Penjelasan Pekerjaan (*Aanwijzing*) dan ditandatangani oleh dua wakil dari calon peserta pekerjaan. Setelah rapat penjelasan pekerjaan selesai akan dilanjutkan dengan peninjauan lokasi dimana proyek akan dilaksanakan.

e) Pembukaan pelelangan (*bid opening*)

Pada hal ini ditentukan semua calon peserta membawa penawarannya dan dimasukkan ke dalam kotak pelelangan yang telah disediakan dan dilakukan sebelum pelelangan dibuka. Harga penawaran beserta kelengkapan-kelengkapan dokumen administrasi dibaca keras-keras di depan para peserta lelang. Dan bilamana terdapat kelalaian pada salah satu persyaratan, maka calon peserta yang bersangkutan dinyatakan gagal dan berarti penawarannya gugur. Rekanan yang ikut dalam penawaran pekerjaan ini diharuskan memberikan jaminan lelang (*bid bond*) kepada pihak pemilik yang sudah diatur dalam dokumen lelang.

f) Proses evaluasi tender

Untuk mengevaluasi penawaran yang dilakukan oleh para rekanan diperlukan langkah-langkah sebagai berikut: 1) melakukan penilaian teknis dan harga dengan acuan rencana anggaran biaya dari panitia lelang. Dalam evaluasi ini, harga paling rendah tidak harus menjadi penentu untuk memenangkan lelang. 2) menentukan tiga peserta yang paling menguntungkan serta teknis dan anggaran biaya yang dapat dipertanggungjawabkan. 3) kriteria yang digunakan dalam evaluasi ini adalah: metode kerja rekanan, peralatan yang digunakan, kualifikasi personil yang dipakai, harga penawaran, kelengkapan administrasinya, bonafiditas rekanan, spesifikasi barang/bahan yang ditawarkan

Implementasi dari prosedur pelelangan yang dibahas di atas bersifat tidak baku, dengan kata lain prosedur pelelangan dapat dilakukan secara lebih sederhana, menyesuaikan dengan kompleksitas dan besar kecilnya dana yang diinvestasikan untuk sebuah proyek.

Tugas Pokok bagi Pihak-pihak yang Terkait dalam Pelelangan

Berdasar PP nomor 29 tahun 2000 tentang Penyelenggaraan Jasa Konstruksi terdapat dua pihak yang saling melakukan transaksi dalam sistem pelelangan yaitu, pengguna jasa dan penyedia jasa. Masing-masing pihak memiliki tugas pokok yang harus dilakukan demi kelancaran proses pelelangan. Tugas pokok yang harus dilakukan oleh pengguna jasa adalah: a. menyusun perencanaan pelelangan; b. menetapkan paket-paket pekerjaan; c. menetapkan harga perkiraan sendiri (HPS), jadwal, tata cara pelaksanaan dan lokasi baik pelelangan maupun pengerjaan pekerjaan konstruksi; d. menetapkan dan mengesahkan hasil pelelangan; e. menetapkan besaran uang muka yang menjadi hak penyedia jasa konstruksi sesuai ketentuan yang berlaku; f. menyiapkan dan melaksanakan perjanjian/kontrak dengan penyedia jasa konstruksi (kontraktor); g. mengendalikan pelaksanaan perjanjian/kontrak.

Sedangkan tugas pokok bagi pihak penyedia jasa adalah: a. memenuhi ketentuan-ketentuan jasa konstruksi yang telah dipaparkan sebelumnya; b. memiliki sumber daya manusia, modal, peralatan, dan fasilitas lain yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan konstruksi yang dilelangkan; dan c. terpenuhinya persyaratan penyedia barang/jasa yang dinilai melalui proses prakualifikasi atau pascakualifikasi oleh panitia/pejabat pelelangan.

Landasan Hukum

Presiden sebagai kepala negara beserta jajarannya terus aktif membuat regulasi yang berkaitan dengan proses pengadaan barang dan jasa. Adapun dasar hukum yang dapat dijadikan sebagai landasan penerapan *E-Procurement*, yaitu: 1) UU nomor 11 tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik. 2) UU nomor 18 tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi. 3) PP nomor 29 tahun 2000 tentang Penyelenggaraan Jasa Konstruksi. 4) Keppres nomor 80 tahun 2003 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang telah diubah ke-empat kalinya dengan Perpres nomor 8 tahun 2006. 5) Peraturan Walikota Surabaya nomor 50 tahun 2004 jo nomor 30 tahun 2006 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa secara elektronik (E-Procurement). 6) Instruksi Presiden nomor 5 tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi. Berbagai peraturan di atas, dibuat dengan tujuan agar pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dapat terhindar dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Dengan demikian, diharapkan Good Government Governance dapat terwujud dan berdampak terhadap kesejahteraan masyarakat.

Kinerja dan Pengukurannya

Kinerja adalah sebuah miniatur tentang keberhasilan pelaksanaan sebuah aktivitas atau program kerja untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, serta visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi (Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, BPKP, 2000 : 80). Jadi, kesimpulan dari pengertian di atas adalah kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dan harus dicapai oleh organisasi dalam waktu tertentu untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian kinerja yang dinyatakan dalam pengukuran kinerja sangat dibutuhkan untuk menggambarkan tingkat keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

Apabila cara mengukur kinerja dilakukan sederhana berarti suatu proses organisasi dalam melakukan pengukuran kinerja sumber daya manusianya dalam melaksanakan pekerjaannya

disesuaikan dengan tugas serta kewenangannya. Mahsun (2006:25) mengemukakan bahwa pengertian pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan menurut Mardiasmo (2002:121) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam pelaksanaan seluruh aktivitas harus dapat diukur, pengukuran/penilaiannya tidak semata-mata kepada *input* (masukan), tetapi lebih ditekankan kepada *output* (keluaran), atau manfaat program tersebut. Kinerja merupakan prestasi yang dapat dan harus dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan (Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, BPKP, 2000). Pencapaian kinerja yang dicatat dalam pengukuran kinerja sangat diperlukan untuk menunjukkan seberapa jauh tingkat keberhasilan maupun kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misinya.

Pengukuran atau penilaian kinerja adalah proses mencatat serta mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan yang sesuai dengan arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) dengan cara menampilkan output yang berupa produk, jasa ataupun prosesnya. Dengan demikian, setiap kegiatan organisasi harus terukur dan relevan dengan pencapaian arah organisasi di masa datang yang dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. Produk jasa yang dihasilkan diukur berbasis pada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi (Larry D. Stout dalam Bastian (2001 : 275)).

Demikian halnya dengan Mahsun (2006 : 25) menyatakan penilaian atau pengukuran kinerja merupakan sebuah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan serta sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan Nawawi (2003:395–396) menyatakan penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melaksanakan penilaian terhadap sumber daya manusianya dalam menjalankan tugasnya. Adapun beberapa pengertian dari penilaian kinerja yang bersifat komprehensif, sebagai berikut: (1) Penilaian kinerja merupakan suatu usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia pada organisasi tersebut; (2) Kinerja dinilai menggambarkan suatu usaha organisasi dalam mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang memengaruhi keberhasilan organisasi non profit (entitas pemerintah) dalam mencapai tujuannya; (3) Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran atau penilaian untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan berhasil atau gagal dalam melaksanakan tugasnya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya.

Dari pengertian diatas jelas bahwa aspek-aspek yang dinilai adalah apa yang telah dikerjakan oleh seorang pekerja selama periode tertentu, mungkin setelah satu semester/satu tahun/lebih singkat, sesuai jenis dan sifat pekerjaannya; bagaimana cara pegawai/karyawan yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaannya selama periode tersebut diatas; mengapa pegawai/karyawan tersebut melaksanakan pekerjaannya seperti itu.

Unsur-unsur dalam penilaian kinerja bukanlah kegiatan kontrol/pengawasan, dan bukan pula kegiatan mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi/hukuman. Kegiatannya difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan dalam bekerja untuk dikembangkan, agar setiap pegawai/karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian aspek-aspek kinerja harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu wajib dilaksanakan juga penilaian kesesuaian antara karakteristik SDM yang profesional. Jika dalam tugas pokok dan fungsinya sudah mengalami perkembangan dan ada ketidaksesuaian, maka dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dirumuskan standar pekerjaan, yang dipergunakan sebagai tolok ukur dalam mengungkapkan apakah SDM yang dinilai telah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang berbeda antara satu pekerjaan/jabatan dengan yang lain, karena berbeda deskripsi untuk masing-masing tugas pokok dan fungsi.

Berdasar pada pengertian diatas, kesimpulan yang dapat diambil bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu tahap organisasi dalam menilai kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam satu periode tertentu, sehingga hasil dari penilaian tersebut dapat digunakan oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk meningkatkan kinerjanya pada periode selanjutnya. Pengukuran kinerja adalah sebuah alat untuk memperoleh data yang bermanfaat digunakan sebagai umpan balik bagi manajemen untuk identifikasi

masalah serta pemecahannya, sehingga dapat berguna untuk memperbaiki kinerja operasi suatu perusahaan.

Pengukuran kinerja adalah alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja, maka manajemen dapat memastikan apakah keputusan yang diambil dilakukan secara tepat dan obyektif. Selain itu, manajemen juga bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja. Selanjutnya, manajemen melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja periode berikutnya (Mahsun, 2006:53). Mengutip Mardiasmo (2002:122), bahwa tujuan sistem pengukuran kinerja adalah melakukan komunikasi strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*), pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi, pengakomodasian pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*, pencapaian keputusan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Sedangkan manfaat dari penilaian kinerja, menurut Mardiasmo (2002:122), adalah memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen, mengarahkan pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan, monitoring dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melaksanakan tindakan kolektif untuk memperbaiki kinerja, dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati, sarana komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi, pengidentifikasian apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi, membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Sedangkan menurut Nawawi (2003:401), manfaat dari penilaian kinerja sebagai berikut (1) memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang keliru oleh para pegawai/ karyawan, dan sebagai masukan bagi para pimpinan dalam membantu dan mengarahkan pegawai/karyawan dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaan dimasa depan; (2) bermanfaat untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Pendekatan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja di lingkup sektor publik sangatlah penting dan dibutuhkan. Pendekatan-pendekatan pengukuran kinerja sektor publik dapat diuraikan sebagai berikut (Mahsun, 2006: 131); (1) Analisis Anggaran merupakan pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Hasil yang diperoleh berupa selisih lebih (*favourable variance*) atau selisih kurang (*unfavourable variance*). Teknik ini berfokus pada kinerja *input* yang bersifat finansial. Data yang digunakan untuk dasar analisis adalah anggaran dan laporan realisasi anggaran; (2) Analisis Rasio Laporan Keuangan yang berbasis pada penghitungan rasio-rasio keuangan, misalnya rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio solvabilitas dan rasio pasar; (3) *Balanced Scorecard Method* adalah pengukuran kinerja yang terintegrasi dengan berbasis pada aspek finansial dan nonfinansial. Serta Dimensi pengukuran mencakup 4 (empat) perspektif yaitu :

1. Perspektif Finansial

Indikatornya memberikan petunjuk apakah strategi instansi, implementasi serta pelaksanaannya bermanfaat untuk peningkatan surplus instansi. Perspektif financial bertujuan dengan surplus/defisit anggaran, yang diukur misalnya dengan efisiensi anggaran dan nilai tambah ekonomis (*Economic value added*).

Metode *balanced scorecard* mendorong unit kerja untuk mengaitkan tujuan finansial dengan strategi instansinya. Tujuan finansial menjadi fokus pada perspektif scorecard. Setiap ukuran terpilih merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keuangan. Scorecard menjelaskan strategi instansi, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial. pelanggan, proses internal, dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan institusi. Bagi sebagian besar instansi, tema finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan risiko yang dapat menghasilkan sinergi pada keempat perspektif *scorecard*.

2. Perspektif Pelanggan

Manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit terjadi dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa indikator kinerja utama atau indikator kinerja generik keberhasilan instansi dari perumusan strategi dan dilaksanakan dengan baik. Indikator kinerja utama terdiri dari: kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain itu, perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai indikator tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan instansi kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap setia. Sebagai contoh, pelanggan mungkin menghargai tenggang waktu (*lead times*) yang singkat dan pengiriman barang yang tepat waktu. Atau arus produk dan jasa inovatif yang konstan. Atau pemasok yang mampu mengantisipasi kebutuhan dan kapabilitas yang berkembang terns dalam pengembangan produk dan pendekatan baru yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit kerja untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh instansi pemerintah. Proses ini memungkinkan unit kerja untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Persaingan global yang sengit menuntut agar perusahaan secara terus-menerus meningkatkan kapabilitas penyerahan nilai tambah kepada para pelanggan dan pemegang saham. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal pada metode *Balanced Scorecard* memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Selanjutnya, untuk menutup kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan aktivitas rutinnnya. Berbagai tujuan ini diartikulasikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard*. Seperti dalam perspektif pelanggan, indikator kinerja yang berorientasi kepada pekerja terdiri atas gabungan indikator hasil generik-kepuasan, tingkat retensi, pelatihan dan keahlian pekerja ditambah dengan faktor pendorong ukuran generik ini, seperti, indeks khusus bisnis yang terperinci mengenai keahlian spesifik yang dibutuhkan bagi lingkungan kompetitif barn. Kapabilitas sistem informasi dapat diukur melalui tersedianya informasi tepat waktu mengenai pelanggan dan proses internal yang akurat dan penting bagi para pekerja yang berada pada garis depan pengambilan keputusan dan tindakan. Berbagai prosedur instansi dapat digunakan untuk memeriksa keselarasan insentif pekerja dengan faktor keberhasilan perusahaan keseluruhan, dan tingkat perbaikan dalam berbagai proses berorientasi pelanggan dan proses internal yang penting.

Berkaitan dengan hambatan yang dihadapi oleh organisasi sektor publik dalam mengukur kinerjanya, Mahsun (2006: 51) mengemukakan pendapatannya antara lain (1) orientasi instansi bukan memaksimalkan laba. Kinerja organisasi sektor publik tidak bisa dinilai hanya berdasarkan rasio-rasio keuangan saja karena sebenarnya organisasi ini tidak pernah ada *net profit*, karena memang bukan *profit oriented*; (2) Karakteristik *output* adalah kualitatif, *intangibile*, dan *indirect*. Pada umumnya *output* organisasi sektor publik tidak berwujud barang atau produk fisik, tetapi berupa pelayanan. Sifat pelayanan ini cenderung kualitatif, *intangibile*, dan *indirect*; (3) Tidak adanya hubungan secara langsung antara *input* dan *output*. Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas yang harus diperlukan sebagai pusat pertanggungjawaban. Karakteristik *input*

(biaya) yang terjadi sebagian besar tidak bisa ditelusuri atau dibandingkan secara langsung dengan *outputnya*; (4) tidak beroperasi berdasarkan *market forces* sehingga memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar. Organisasi sektor publik tidak beroperasi sebagaimana pasar persaingan sempurna sehingga tidak semua *output* yang dihasilkan tersedia di pasar secara bersaing. Oleh karena tidak ada perbandingan yang *independen* maka dalam mengukur kinerja diperlukan instrumen pengganti mekanisme pasar; (5) Berhubungan dengan keputusan pelanggan (masyarakat). Organisasi sektor publik menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heterogen. Mengukur keputusan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam tidaklah mudah dilakukan.

Good Government Governance

Tata kelola pemerintahan yang baik merupakan hal yang krusial untuk diwujudkan oleh instansi pemerintah. Ada tiga pilar pokok yang mendukung kemampuan suatu bangsa dalam melaksanakan *Good Governance*, yakni: (1) pemerintah (*the state*), (2) *civil society* (masyarakat adab, masyarakat madani, masyarakat sipil) dan (3) pasar atau dunia usaha. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bertanggungjawab baru tercapai bila dalam penerapan politis. Salah satu usaha dalam mewujudkan *good governance* di Indonesia adalah dengan melaksanakan reformasi walaupun masih terbatas pada pemberantasan praktik KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme).

Hal yang menjadi menarik kemudian adalah bagaimana mengakomodasikan konsep dan 10 (sepuluh) prinsip *good governance* yang meliputi : (1) partisipasi; (2) penegakan hukum; (3) transparansi; (4) kesetaraan; (5) daya tanggap; (6) wawasan ke depan; (7) akuntabilitas; (8) pengawasan; (9) efisiensi dan efektivitas; serta (10) profesionalisme sebagai sarana untuk mencapai tujuan negara, dengan mengoptimalkan masing-masing fungsi yang melekat pada tiap-tiap komponen dalam *good governance* (pemerintah, swasta, dan *civil society*). Dengan demikian, *good governance government* akan terwujud yang berdampak terhadap kesejahteraan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Obyek Penelitian

Penelitian ini merupakan kualitatif yang berorientasi pada aspek kualitas. Menurut kamayanti (2016;45) penjelasan yang rinci, tidak hanya sekedar mencatat yang ada dipermukaan saja. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran kinerja pada Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya dalam mengimplementasikan *E-Procurement*.

Obyek penelitian pada Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya. Dalam penelitian ini akan dilakukan dengan memaparkan, menuliskan, melaporkan, dan menarik kesimpulan tentang keadaan dari suatu obyek atau peristiwa yang menjelaskan bagaimana menilai pelaksanaan proses pengadaan barang dan jasa serta menjelaskan inovasi-inovasi yang dilakukan Pemerintah Kota Surabaya untuk menuju kota yang berbasis *Information Technology (IT)*.

Analisa Data

Mengolah atau menganalisa data berarti menimbang, menyaring dan memilih secara hati-hati data yang relevan tepat dan berkaitan dengan masalah yang tengah diteliti untuk kemudian digolongkan dan disusun menurut aturan tertentu (Kartini, 1986:76). Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Analisis dan Pembahasan Sistem Pengadaan Barang dan Jasa menurut perspektif Proses Bisnis Internal, dilakukan dengan langkah:
 - a. Mengidentifikasi kendala serta kelemahan yang terjadi pada sistem pengadaan barang dan jasa yang lama.
 - b. Mengukur kinerja berdasarkan indikator keberhasilan sebagai berikut (1) Terbuka, bersaing, dan kompetitif; (2) Transparan; (3) Adil dan tidak diskriminatif; (4) Ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan; (5) Kualitas pekerjaan.
2. Analisis dan Pembahasan Sistem Pengadaan Barang dan Jasa menurut perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, dilakukan dengan langkah:
 - a. Mengukur peningkatan kemampuan dan keahlian pegawai Pemerintah Kota Surabaya dalam pekerjaan berbasis *full-electronic*, khususnya pada instansi yang terkait.

- b. Mengamati tingkat terintegrasinya informasi antar bagian di Pemerintah Kota Surabaya.
 - c. Mengamati perbaikan citra organisasi Pemerintah Kota Surabaya untuk menjadi organisasi yang berkapabilitas.
 - d. Mengukur sejauh mana inovasi sistem pelelangan yang sudah dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
3. Analisis dan Pembahasan Sistem Pengadaan Barang dan Jasa menurut perspektif Pelanggan, dilakukan dengan langkah:
 - a. Mengamati Bertambah/berkurang jumlah pelanggan setelah dilakukannya inovasi-inovasi sistem pelelangan tersebut.
 - b. Mengukur kualitas pelayanan setelah adanya program yang telah disusun untuk menunjang kelancaran proses pelelangan.
 4. Analisis dan Pembahasan Sistem Pengadaan Barang dan Jasa menurut perspektif Keuangan, dilakukan dengan mengamati apakah dengan prosedur dalam proses pelelangan dapat mendorong penyerapan keuangan daerah menjadi lebih efektif dan efisien dengan kualitas pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.
 5. Analisis dan Pembahasan *Good Governance* dilakukan dengan mengamati kinerja pemerintah (dalam hal ini Bina Program Pemerintah Kota Surabaya, misal: transparansi, akuntabilitas), Masyarakat (dalam hal ini keterpenuhan kebutuhan masyarakat) dan kinerja pasar atau dunia usaha.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sistem Pengadaan Barang dan Jasa menurut Perspektif Keuangan

Prosedur pelelangan yang sudah diterapkan dari tahun ke tahun jelas menggambarkan adanya perubahan sistem dan prosedur yang akan berdampak kepada penyerapan anggaran. Pengaruh tersebut salah satunya bisa juga berasal dari prosedur dan sistem yang semakin baik dari tahun ke tahun. Dalam melakukan pembahasan mengenai perspektif keuangan pada penerapan sistem *E-Procurement* ini, akan dinilai seberapa besar pencapaian efektivitas serta efisiensi dalam penyerapan anggaran yang telah disusun. Disamping itu, akuntabilitas dari laporan keuanganpun, akan menjadi salah satu penilaian dalam perspektif ini.

Ketika kita berbicara mengenai efisiensi serta efektivitas, kedua hal tersebut tidak akan lepas dari sektor biaya. Efisiensi berarti mengusahakan penggunaan sumber daya secara optimal dengan cara memaksimalkan proses pelelangan mulai dari perencanaan, evaluasi harga, sampai penentuan pemenang sehingga akan didapatkan harga yang menguntungkan bagi pemerintah guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam waktu sesingkat-singkatnya dan hasil akhir maupun prosesnya dapat dipertanggungjawabkan, dengan ditunjang adanya pengeliminasian terhadap pemborosan-pemborosan yang dapat menimbulkan bertambahnya biaya. Berdasarkan hal tersebut, biaya menjadi faktor atau sasaran utama untuk dilakukan penilaian tentang efisiensi penggunaan anggaran Pemerintah Kota Surabaya guna menjalankan program-program kerjanya. Pada saat pelelangan sebelum *E-Procurement* kemungkinan terjadinya efisiensi anggaran tetap ada, tetapi persentasenya tidak akan sebesar sistem *E-Procurement*. Hal ini dikarenakan frekuensi tatap muka antara kontraktor sendiri dan antara kontraktor dengan panitia lebih besar sehingga kemungkinan untuk mengatur besar kecilnya nilai proyek sangat sering terjadi.

Dari data di atas, jelas terlihat bahwa sistem *E-Procurement* dapat mengeliminasi beberapa biaya sehingga terjadi efisiensi. Akan tetapi efisiensi terjadi tidak selalu meningkat dari tahun ke tahun tetapi fluktuatif. Hal ini terjadi dikarenakan beberapa hal, antara lain :

- a. Tingkat kesulitan pekerjaan yang dilelang. Hal ini jelas berpengaruh karena tingkat rendah tingginya penawaran kontraktor tergantung pada tingkat kesulitan pekerjaan yang dilelang.
- b. Harga satuan yang hampir sama dengan harga pasar. Tinggi rendahnya selisih harga satuan dengan harga pasar mempengaruhi besarnya penawaran oleh kontraktor.
- c. Adanya barang yang dipatenkan. Ini menjadi pilihan sulit karena Pemerintah Kota Surabaya tidak mempunyai alternatif lain untuk memilih barang, sehingga harga satuan menyesuaikan dengan pihak produsen.

Selanjutnya, dengan semakin baiknya sistem *E-Procurement* dari tahun ke tahun, selain menciptakan efisiensi anggaran juga mendorong terjadinya efektivitas kegiatan/prosedur

pelelangan. Hal ini dikarenakan alur pelelangan semakin mudah, contohnya untuk memasukkan penawaran langsung melalui internet tanpa harus membuat secara manual dan bertatap muka dengan panitia. Efektivitas yang dapat dicapai meliputi hematnya waktu untuk mengajukan penawaran, proses lelang semakin cepat untuk menentukan pemenang yang juga berdampak pada semakin cepatnya pekerjaan dilaksanakan untuk kepentingan masyarakat, serta mengurangi volume proses administrasi dikarenakan semua data sudah *online* dan terintegrasi antar bagian.

Selain dua faktor keberhasilan di atas, proses pelelangan *E-Procurement* juga berpengaruh terhadap hasil laporan keuangan yang akuntabel. Akuntabilitas laporan keuangan tersebut diindikasikan dengan adanya sistem yang begitu ketat pengawasannya baik dalam proses lelang maupun pengawasan pekerjaan di lapangan, sampai pada proses pembayaran semuanya menggunakan sistem teknologi informasi yang terintegrasi antara satu dengan yang lain.

Sistem Pengadaan Barang dan Jasa menurut Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Ketika proses pelelangan di Pemerintah Kota Surabaya belum menerapkan sistem *E-Procurement*, persyaratan menjadi panitia pelelangan tidak membutuhkan proses yang terlalu panjang dan susah. Hal ini dikarenakan belum diterapkannya sertifikasi keahlian khusus yang menunjang kelancaran jalannya sistem pelelangan bagi pegawai yang akan mencalonkan diri untuk menjadi panitia pelelangan.

Berbeda dengan setelah berlakunya sistem *E-Procurement* yang dapat memacu Pemerintah Kota Surabaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya bagi para pegawai dengan mengadakan pelatihan-pelatihan pengaplikasian sistem lelang melalui internet. Selain itu, pegawai yang akan ditunjuk menjadi panitia harus memiliki sertifikat panitia pengadaan barang/jasa dengan mengikuti proses sertifikasi yang diadakan oleh pemerintah pusat sesuai yang dipersyaratkan oleh Keppres 80 Tahun 2003. Dalam proses sertifikasi, peserta akan diberi pelatihan antara lain tentang kode etik panitia dan pelelangan, penguasaan tentang teknologi informasi, pemahaman sistem pelelangan, dll. Angka positif yang dimaksud adalah dengan diterapkannya sistem *E-Procurement*, jumlah pegawai yang telah memiliki sertifikat keahlian mengalami peningkatan dibandingkan dengan penerapan sistem pelelangan yang lama. Hal ini berarti bahwa pemerintah kota Surabaya telah meningkatkan mutu serta kualitas sumber daya manusia sebagai syarat mutlak yang harus terus dikembangkan guna menunjang serta mewujudkan program-program pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal.

Sedangkan angka fluktuatif yang terjadi dari tahun ke tahun tersebut bukanlah indikator terjadinya penurunan kualitas dari sumber daya manusia, melainkan adanya peningkatan bobot, kompleksitas, maupun standar mutu terhadap materi-materi yang diujikan kepada pegawai yang mengikuti tes sertifikasi keahlian dalam hal pelelangan. Dari penerapan syarat sertifikasi keahlian bagi calon panitia pelelangan ditujukan untuk membentuk suatu kepanitian yang handal, solid, beretika, serta memberikan sumbangsih positif terhadap pertumbuhan serta pembelajaran guna penyempurnaan suatu sistem yang dapat memuaskan masyarakat umum sebagai pengguna hasil-hasil pekerjaan/proyek yang telah diselesaikan.

Selain kualitas panitia, sarana dan prasarana juga menunjang kelancaran pelelangan. Terutama perlunya suatu program yang saling berhubungan/terintegrasi dan saat ini sudah dikembangkan rencana tersebut untuk lancarnya arus informasi dan memudahkan pertukaran informasi tanpa harus bertemu antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelelangan. Untuk menghapus perilaku diskriminatif dalam proses pelelangan, penerapan *E-Procurement* menjamin transparansi dan adil untuk seluruh masyarakat Indonesia yang berminat mengikuti pelelangan pekerjaan di Kota Surabaya dan ini terbukti dengan adanya peserta yang berasal dari luar Surabaya mengikuti pelelangan di Surabaya (tabel 1.4), sehingga untuk menjaga citra Pemerintah Kota Surabaya sebagai organisasi yang berkapabilitas.

Dari analisis di atas, terlihat bahwa sistem *E-Procurement* dari tahun ke tahun terus dikembangkan sehingga dapat tumbuh dan berkembang menjadi suatu sistem yang dapat diandalkan dan dipertanggungjawabkan hasilnya.

Sistem Pengadaan Barang dan Jasa menurut Perspektif Pelanggan

Analisis yang dilakukan pada perspektif pelanggan ini, meliputi beberapa sasaran dan ukuran. Dalam skripsi ini, pelanggan yang dimaksud adalah kontraktor yang mendaftarkan diri untuk menjadi peserta pelelangan yang diadakan oleh pemerintah kota Surabaya.

Dengan sistem *E-Procurement* yang menggunakan internet sebagai media untuk melakukan pengumuman pelelangan yang diadakan oleh panitia pelelangan dapat dipastikan bahwa informasi pelelangan tersebut tidak hanya terbatas akan diakses oleh kontraktor di kota Surabaya dan sekitarnya saja, bahkan tidak menutup kemungkinan informasi tersebut dapat di akses secara nasional maupun internasional. Dengan semakin meluasnya jaringan pengumuman pelelangan semakin besar pula kemungkinan bertambahnya jumlah peserta yang akan bersaing dalam pelelangan.

Disamping itu, tata cara serta prosedur pelelangan dengan sistem *E-Procurement* menjadi jauh lebih praktis, efisien (hemat biaya), efektif (hemat waktu) dibandingkan dengan sistem pelelangan yang lama. Dapat dikatakan praktis, karena penerapan teknologi informasi yang terintegrasi dalam *E-Procurement* telah dapat menghapus birokrasi pemerintahan yang dikenal sangat rumit dan para calon peserta dapat langsung mengakses dari kota asalnya tanpa harus terlalu sering untuk berhadapan dengan panitia. Hal ini, mendorong semangat para kontraktor untuk turut berpartisipasi dalam pelelangan yang diselenggarakan sehingga meningkatkan jumlah peserta dengan penawaran barang ataupun jasa dengan harga yang terbaik yang akan memberikan alternatif pilihan bagi panitia pelelangan untuk mendapat penyedia barang/jasa yang paling baik untuk mengerjakan pekerjaan yang dilelangkan.

Pelelangan yang efisien (hemat biaya) baik bagi penyelenggara maupun peserta pelelangan juga merupakan indikasi keberhasilan dari sistem *E-Procurement*. Penghematan biaya dapat dinilai dari pengeliminasian biaya untuk penyediaan dokumen lelang yang tentunya menyerap biaya yang relatif tidak kecil jumlahnya. Di wilayah lain yang masih menggunakan sistem prakualifikasi, mendapatkan dokumen pelelangan itu tidaklah gratis dan para kontraktor harus mengeluarkan dana padahal belum tentu dapat menjadi pemenang. Sedangkan di Surabaya dengan sistem *E-Procurement*, dokumen dapat langsung di-*download* dari situs pelelangan.

Pelelangan yang efektif (hemat waktu) juga merupakan indikasi keberhasilan sistem *E-Procurement*, peserta cukup mendaftarkan diri di Bagian Bina Program Kota Surabaya untuk mendapatkan Infrastruktur Kunci Publik (IKP) sebagai keamanan perusahaan, setelah itu peserta bebas mengikuti pelelangan dari mana saja asalnya tanpa harus terlalu sering menghadap panitia (sesuai dengan tujuan *E-Procurement* yaitu mengurangi tatap muka antara panitia dengan peserta), dikarenakan semua dokumen lelang yang dibutuhkan dapat langsung didapat secara *online* dari situs pelelangan.

Hal ini justru dirasa membuat nyaman peserta pelelangan untuk menghindari *pressure* (tekanan) dari pihak peserta yang lain dan dapat mengikuti pelelangan yang sesuai dengan keinginan. Hal ini berbeda dengan sistem yang lama (sistem prakualifikasi sebelum adanya *E-Procurement*), karena volume pertemuan antara panitia dengan peserta terlalu sering (mulai pendaftaran paket pekerjaan, penjelasan, pembelian dokumen, penyerahan berkas prakualifikasi, pemasukan dan pembukaan penawaran, serta evaluasi) sehingga memungkinkan adanya *pressure* (tekanan) dari pihak peserta yang lain berupa ancaman dan lain sebagainya. Ini semua dapat memberikan kesan bahwa kegiatan pelelangan hanya untuk pihak-pihak tertentu saja.

Dari pengamatan yang dilakukan di lapangan oleh penulis, proses pelelangan sudah sangat terbuka untuk semua peserta. Akan tetapi, masih ada beberapa kejadian peserta menghadang peserta yang lain untuk memasukkan dokumen penawaran. Tapi pencegahan sudah dilakukan oleh pihak panitia dengan menyediakan petugas keamanan untuk mengantisipasi hal tersebut.

Good Government Governance

1. Dari Sisi Pemerintah. Bina Program Pemerintah Kota Surabaya merupakan bagian dari pemerintah yang dituntut untuk bisa melaksanakan pemerintahan yang transparan dan akuntabel. Pelaksanaan *E-Procurement* pada Bina Program Pemkot Surabaya sudah transparan berdasarkan pada kemudahan dalam mengakses informasi yang terkait dengan sistem

pelelangan. Disamping transparansi, Ke-akuntabelan pelaksanaan *E-Procurement* dapat dilihat dari sisi internal maupun eksternalnya. Dari sisi internal bentuk pertanggungjawaban lebih baik begitu pula dengan sisi eksternalnya.

2. Dari Sisi Masyarakat. Dengan *E-Procurement* masyarakat merasa bahwa pemerintah telah menjalankan pemerintahannya dengan baik apabila dilihat dari sisi *Equity* dan *Equality*. *E-Procurement* menunjukkan bahwa setiap warga negara/masyarakat berhak untuk mengakses informasi ataupun mendaftarkan diri sebagai peserta pelelangan pada Bina Program Pemkot Surabaya.
3. Dari Sisi Dunia Usaha/Industri. Dengan sistem *E-Procurement* maka persaingan sempurna dapat terwujud. Peserta yang memenangkan pelelangan pastinya telah memenuhi kriteria yang menjadi kesepakatan bersama. Dengan demikian bisa meminimalisir adanya praktek KKN.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Setelah melakukan penelitian dan analisa terhadap sistem *E-Procurement* dengan menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mewujudkan *good governance*, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Sistem lelang *E-Procurement* dapat mendorong tercapainya efisiensi anggaran dikarenakan pada proses pelelangan, panitia selalu mengutamakan harga terendah untuk menjadi pemenang tanpa mengesampingkan proses evaluasi administrasi (jadi ada perpaduan koreksi yang saling berkaitan antara harga penawaran dengan kelengkapan dan validitas administrasi). Efektivitas kegiatan juga akan terdorong dikarenakan ada beberapa kegiatan yang terhapus dan akan berdampak positif juga untuk perspektif keuangan.

2. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Sumber daya manusia ternyata menjadi perhatian utama Pemerintah Kota Surabaya dikarenakan menurut KEPPRES no. 80 Tahun 2003 yang diperbaharui setiap periodiknya dengan peraturan terbarunya adalah PERPRES No.35 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang atau Jasa Pemerintah, syarat menjadi panitia atau pihak yang terlibat dalam proses pelelangan harus memiliki sertifikat keahlian. Untuk itu, dari data yang ada dapat kita simpulkan bahwa setiap tahun Pemerintah Kota Surabaya selalu mengirimkan perwakilan untuk mengikuti proses sertifikasi tersebut. Hal ini juga dilakukan untuk menjaga agar proses regenerasi bisa terus berjalan. Dari analisis yang sudah dilakukan, terlihat bahwa sistem *E-Procurement* dari tahun ke tahun terus dikembangkan sehingga dapat tumbuh dan berkembang menjadi suatu sistem yang dapat diandalkan dan dipertanggungjawabkan hasilnya.

a. Perspektif pelanggan

Dikarenakan keterbukaan secara nasional dari proses pelelangan melalui sistem *E-Procurement*, semakin banyak peserta yang mendaftar untuk mengikuti proses pelelangan dan juga semakin variatif pilihan untuk memilih barang yang ditawarkan akan semakin menguntungkan bagi Pemerintah Kota Surabaya.

b. Perspektif proses bisnis internal

Inovasi dari tahun ke tahun terhadap sistem *E-Procurement* selalu belajar dari kekurangan sistem tahun sebelumnya, sehingga dari data yang ada penyempurnaan akan terus dilakukan dengan target menggabungkan *E-Procurement* Kota Surabaya dengan kota-kota yang lain untuk membentuk pelelangan secara nasional.

c. Perwujudan *Good Governance*

Salah satu bentuk usaha pemerintah khususnya Bina Program Pemkot Surabaya adalah melaksanakan reformasi untuk mewujudkan *good governance* adalah melaksanakan *E-Procurement* yang bertujuan untuk meminimalisir adanya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Saran

Setelah melakukan penelitian dan analisa terhadap sistem *E-Procurement* dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Maka saran-saran yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut: 1) Panitia

pelelangan sebaiknya ditambah, agar mempercepat proses pelelangan sehingga realisasi pekerjaan dapat segera dirasakan oleh masyarakat dan terserapnya anggaran juga tidak terlambat. 2) Di dalam proses pelelangan supaya selalu diantisipasi sebelum terjadinya tekanan-tekanan dari pihak manapun untuk selalu mempertahankan kredibilitas dan citra Pemerintah Kota Surabaya yang sudah baik. Sehingga perwujudan *Good Governance* akan semakin cepat terealisasinya sesuai dengan harapan masyarakat Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Management Control System*. 11th Edition. Salemba Empat. Jakarta.
- Bastian, I. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Cetakan Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Cholid, N. dan A. Achmadi. 1997. *Metodologi Penelitian*. Cetakan Pertama. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kamayanti, A. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif Akuntansi: Pengantar Religiositas Keilmuan*. Yayasan Rumah Peneleh. Jakarta.
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 Tentang *Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah* yang telah diubah keempat kalinya dengan Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2006.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi 1. BPKP. Yogyakarta.
- Nawawi, H. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Nonprofit Bidang Pemerintahan*. Gadjah Mada University. Yogyakarta.
- Moleong, L. J. 1991. *Metodologi Penelitian*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2000 Tentang *Penyelenggaraan Jasa Konstruksi*.
- Peraturan Walikota Surabaya Nomor 50 Tahun 2004 jo nomor 30 tahun 2006 tentang *Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa secara elektronik (eProcurement)*.
- Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. 2004. *Pengukuran Kinerja : Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah*. Edisi 1. BPKP. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 tahun 1999 Tentang *Jasa Konstruksi*.