

PENGUKURAN MOTIVASI KERJA PANITIA
PENGADAAN BARANG ATAU JASA PEMERINTAH
(Studi Kasus Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah)

Darminto Pujotomo, Zainal Fanani R, Prasetyo Dwi Utomo *)

Abstract

Improvement Job Motivation need to organization for better job. Aims this reserach is redesign job of procurement comitte in Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Tengah for improving job motivation. This reserach based on job characteristic, such various skills, job identification, job significant, otonomy, and feedback. The method Job Doiagnostic Survey (JDS) from Hackman and Oldham, used for queaionaire design in comitte procurerment responden.

Key words : Procurement, motivation, Job Diagnostic Survey

Pendahuluan

Untuk dapat mencapai tingkat kinerja yang baik dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa, dalam Keppres 80/2003 telah ditetapkan persyaratan bagi panitia/pejabat pengadaan sebagaimana tercantum dalam pasal 10, yaitu harus memiliki integritas moral, disiplin dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, memahami keseluruhan pekerjaan yang akan diadakan, memahami jenis pekerjaan tertentu yang menjadi tugas panitia/pejabat pengadaan yang bersangkutan, memahami isi dokumen pengadaan / metode dan prosedur pengadaan berdasarkan Keppres 80/2003, tidak mempunyai hubungan keluarga dengan pejabat yang mengangkat dan menetapkannya sebagai panitia/pejabat pengadaan, serta memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.

Terkait dengan hal tersebut, berdasarkan data dari tahun 2005 sampai dengan September 2009 mengenai hasil ujian sertifikasi pengadaan barang dan jasa terlihat bahwa dari 485.222 peserta ujian sertifikasi pengadaan barang jasa, jumlah peserta yang lulus hanya 99.095 orang atau 20,4 % yang lulus dari total peserta ujian sertifikasi, dengan rincian lulus L2 sebanyak 78.012 peserta (16%) dan lulus L4 sebanyak 21.036(4%) peserta serta lulus L5 sebanyak 47 (0,4%) peserta. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman panitia pengadaan secara nasional masih belum maksimal. (www.lkpp.go.id)

Menurut hasil pengamatan di lapangan yang dilakukan oleh Bappenas tahun 2008 menunjukkan bahwa 88,65% dari peserta ujian belum memiliki kemampuan dalam hal pengadaan barang/jasa pemerintah. Panitia /pejabat pengadaan misalnya belum sepenuhnya memahami mengenai keabsahan dan keterkaitan antar dokumen pengadaan yang diserahkan oleh peserta lelang. Selain itu juga sering terdapat perbedaan persepsi mengenai penerapan Keppres 80/2003 dalam proses pengadaan barang / jasa. Sehingga panitia /pelaksana pengadaan barang / jasa seringkali tidak memperoleh kepastian tentang penerapan prosedur pengadaan barang/jasa yang benar. Selain itu juga, berbagai kelemahan SDM ter-

sebut pada kenyataannya dimanfaatkan oleh peserta lelang/calon penyedia barang/jasa untuk melakukan tekanan-tekanan sehingga memperoleh keuntungan bagi perusahaanya. Hal tersebut terlihat pada kegiatan aanwijzing, dimana kegiatan tersebut yang semestinya digunakan untuk memberikan penjelasan atas pasal-pasal dokumen pemilihan penyedia barang/jasa, menjadi ajang untuk melihat celah-celah kelemahan panitia oleh peserta lelang/calon penyedia barang / jasa untuk dimanfaatkan pada proses lelang. (www.bappenas.go.id, 2008)

Dari hasil pengamatan dan survey (wawancara) yang telah dilakukan di Dinas Pendidikan Prov. Jateng dapat diketahui sejak tahun 2006 hingga tahun oktober 2009 tercatat panitia pengadaan yang lulus ujian sertifikasi sebanyak 16 orang dan masih banyak panitia pengadaan yang belum bekerja secara maksimal, salah satunya masih terjadi keterlambatan dalam penyusunan maupun penjadwalan dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan. Hal ini sering terjadi karena panitia pengadaan tidak murni sebagai panitia, tanggung jawab sebagai pegawai negeri masih ada dan harus dilaksanakan. Pembelajaran dan keinginan mengikuti dalam ujian sertifikasi pun tidak maksimal. Padahal Sertifikasi ini sangat diperlukan sebagai syarat menjadi panitia pengadaan. Perlunya mengetahui tingkat motivasi panitia pengadaan dalam melaksanakan tanggung jawab merupakan suatu hal positif untuk meningkatkan kinerja dari organisasi maupun kinerja dari pengadaan tersebut.

Dalam organisasi pengadaan di instansi pemerintah sangat penting memperhatikan motivasi para individual panitia pengadaan. Motivasi tersebut akan memperlihatkan hasil capaian dalam organisasi kepanitiaan pengadaan yang di harapkan secara bersama-sama. Untuk mendapatkan hasil capaian organisasi perlu adanya sebuah motivasi yang lebih dari sebelumnya dan melihat pengaruh dari motivasi tersebut. Motivasi yang diberikan kepada panitia pengadaan juga akan mempengaruhi kinerja dari pengadaan itu sendiri.

*) Staf Pengajar Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Diponegoro

Dari penjelasan diatas bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi pada instansi pemerintah dalam hal ini kepanitiaan pengadaan. Dari hasil suvey dan wawancara panitia pengadaan diharapkan tujuan dari organisasi kepanitiaan pengadaan akan tercapai dengan mengetahui tingkat motivasi setiap individu panitia pengadaan yang akan mempengaruhi *performance* positif mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan pengadaan. Oleh karena itu peneliti ingin menganalisis tingkat motivasi panitia pengadaan barang/jasa yang selama ini masih berpengaruh dalam kinerja pengadaan itu sendiri.

Tinjauan Pustaka

Motivasi

Menurut Reksohadiprodjo dalam Handoko, motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan.

Pengertian Pengadaan Pemerintah

Menurut Keppres No. 80 Tahun 2003, Bagian Kedua Pasal 2; bagian ketujuh pasal 7 pengadaan barang / jasa adalah kegiatan pengadaan barang/jasa yang di biayai dengan APBN/APBD, baik yang dilaksanakan secara swakelola maupun oleh penyedia barang/jasa

Sertifikasi

Sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah adalah tanda bukti pengakuan atas kompetensi dan kemampuan profesi di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah yang merupakan persyaratan seseorang untuk di angkat sebagai pengguna barang/jasa atau panitia/pejabat pengadaan.

Panitia pengadaan barang/jasa

Tim yang diangkat oleh pengguna barang/jasa untuk melaksanakan pemilihan penyedia barang/jasa. Panitia barang/jasa dapat merupakan pegawai dari instansi pengguna/instansi lain, memenuhi persyaratan sebagai anggota panitia. Antara penyedia dan pengguna memiliki hubungan pelaksanaan tugas dalam urusan barang/jasa. Sedangkan Tugas, wewenang dan tanggung jawab panitia/pengadaan meliputi sbb

1. menyusun jadwal dan menetapkan cara pelaksanaan serta lokasi pengadaan
2. menyusun dan menyiapkan Harga Perkiraan Sendiri (HPS)
3. menyiapkan dokumen pengadaan
4. mengumumkan pengadaan barang/jasa melalui media cetak dan papan pengumuman resmi untuk penerangan umum dan jika memungkinkan melalui media elektronik
5. melakukan anjwizing
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 barang/jasa
10. menandatangani pakta integritas sebelum pelaksanaan pengadaan barang/jasa

Job Diagnostic Survey

Metode *Job Diagnostic Survey* (JDS) ini dirancang oleh Hackman dan Oldham pada tahun 1980 dan merupakan instrument untuk mengukur tingkat potensi motivasi kerja seseorang dalam bentuk kuesioner dengan berdasarkan Model karakteristik Jabatan Hackman dan Oldham (*Job Characteristic Model*) yang dipopulerkan tahun 1976. Model ini menyatakan bahwa seorang pegawai akan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaan jika jabatan tersebut memiliki atau memenuhi dimensi inti jabatan yang baik. Dimensi inti jabatan ini akan mempengaruhi critical psychological state dan pada akhirnya akan mempengaruhi hasil kerja (*work outcomes*). Jika suatu jabatan memiliki dimensi inti jabatan yang cukup, maka hasil kerja karyawan akan baik dan diikuti oleh tingginya motivasi karyawan.

Karakteristik pekerjaan yang diteliti adalah karakteristik pekerjaan menurut Hackman J.R. dan G.R. Oldham, yaitu : variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik pekerjaan. Aspek-aspek ini dapat berfungsi sebagai pendorong motivasi positif bagi para pekerja untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan performansi kerja pekerja.

Menurut Hackman, J. Richard untuk mengetahui besarnya potensi motivasi seorang karyawan, maka dilakukan perhitungan skor potensi motivasi (*Motivational Potential Score* (MPS)) sbb:

$$MPS = \frac{(\text{var iety} + \text{identity} + \text{significance})}{3} \times \text{otonomi} \times \text{feedback} \dots (1)$$

Berdasarkan besarnya nilai MPS, Skor potensi motivasi seorang pegawai di kelompokkan dalam tiga kelompok, yaitu

1. Kelompok tingkat motivasi rendah dengan skor JDS 1-16
2. Kelompok tingkat motivasi menengah dengan skor JDS 17 - 43
3. Kelompok tingkat motivasi tinggi dengan skor JDS 44-125

Prioritas desain kerja masa depan

Desain kerja ini merupakan pengembangan yang dimulai dari industrial revolution dan job simplification termasuk didalamnya teori Hackman dan Oldham yang memfokuskan 5 implikasi untuk desain kerja masa depan, antara lain:

1. Penyederhanaan Kerja
2. Ketidakpastian sebagai sebuah Pendahuluan dan Kemungkinan

3. Interdependensi, Tim Kerja, dan Kompleksitas Sosial
4. Permintaan Kognitif dan Aspek Pengetahuan Kerja
5. Demografis dan Perubahan Kontraktual

Pengolahan dan Analisis Data

Karakteristik Responden Sampel Penelitian Responden populasi penelitian diambil sebanyak 27 Panitia Pengadaan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Dari pengumpulan data yang dilakukan dapat dideskripsikan karakteristik responden sebagai berikut ini.

1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin karakteristik panitia pengadaan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut: berjenis kelamin laki-laki sebanyak 20 responden (74,07 %), dan 7 responden (25,9 %) adalah berjenis kelamin perempuan.
2. Responden Berdasarkan Usia karakteristik panitia pengadaan berdasarkan usia sebagai berikut: berusia 30-40 tahun sebanyak 6 responden (22,22%), berusia 41-50 tahun sebanyak 19 responden (70,37%) dan 2 responden (7,41%) berusia lebih dari 50 tahun.
3. Responden Berdasarkan Lama Bekerja karakteristik panitia pengadaan berdasarkan lama bekerja adalah sebagai berikut: 1-4 tahun sebanyak 6 responden (22,2 %), dan 21 responden (77,78 %) > 4 tahun.
4. Responden Berdasarkan Sertifikasi karakteristik kepemilikan sertifikasi sebagai panitia pengadaan adalah sebagai berikut: Belum sebanyak 11 responden (40,74 %), L2 sebanyak 15 responden (55,56 %), L4 sebanyak 1 responden (3,70 %), dan L5 sebanyak 0 responden (0 %)

Tingkat Motivasi Kerja Keseluruhan Populasi

Dari hasil pengukuran motivasi kerja pada tabel 1. bahwa populasi panitia pengadaan di Dinas pendidikan lebih dari 50 % memiliki motivasi kerja sedang. Nilai tersebut merupakan realita yang terjadi di dinas pendidikan. Motivasi untuk melakukan kegiatan pengadaan barang dan jasa hanya pada tingkat sedang. Tingkat motivasi sedang tersebut jika tidak dilakukan peningkatan motivasi akan memberikan hasil yang kurang maksimal dan optimal dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa.

Dari pengolahan data tersebut prosentase dari tingkat motivasi kerja tinggi dan tingkat motivasi kerja rendah hampir mendekati. Nilai tersebut menjelaskan bahwa panitia pengadaan di Dinas Pendidikan yang memiliki motivasi tinggi dan motivasi rendah hampir seimbang

Tabel 1. Tingkat Motivasi Kerja

Tingkat Motivasi Kerja	Skor JDS	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	44-125	5	18,52
Sedang	17-43	18	66,67
Rendah	1-16	4	14,81
Total		27	100

Urutan Dimensi Pekerjaan Keseluruhan Populasi

Pada perhitungan dimensi pekerjaan keseluruhan populasi yang terlihat pada tabel 2. memiliki nilai tertinggi sebesar 3,08 adalah dimensi *Skill Variety*. Dimensi *Skill Variety* adalah dimensi pekerjaan yang memiliki variasi pekerjaan dan keterampilan pekerjaan yang tinggi. Dimensi ini menuntut panitia pengadaan untuk menggunakan kemampuan yang tinggi dan bervariasi dalam menyelesaikan tugasnya.

Tabel 2. Nilai Dimensi Pekerjaan

Peringkat	Nilai rata-rata	Variabel
1	3,08	<i>Skill Variety</i>
2	3,07	<i>Feedback</i>
3	2,96	<i>Task Identity</i>
4	2,85	<i>Autonom</i>
5	2,64	<i>Task significant</i>

Pada dimensi pekerjaan keseluruhan populasi yang memiliki nilai terendah sebesar 2,64 adalah dimensi *Task Significant*. Dimensi tersebut adalah dimensi pekerjaan yang menunjukkan pengaruh significant terhadap orang lain, organisasi maupun masyarakat. Dimensi ini bertujuan untuk mengetahui pengalaman panitia pengadaan dalam melakukan tugasnya. Nilai terendah ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh panitia pengadaan sedikit berpengaruh terhadap orang lain, organisasi kepanitiaan maupun masyarakat. Hal ini bisa terjadi karena panitia pengadaan tidak murni sebagai panitia, tanggung jawab sebagai pegawai negeri masih di emban. Keinginan untuk menjadi panitia pun tidak sepenuhnya, keterpaksaan sering dialami oleh panitia pengadaan

Perhitungan Motivational Potential Score (MPS) keseluruhan Populasi

Dari perhitungan MPS, menunjukkan potensi motivasi panitia pengadaan adalah berada pada tingkat motivasi menengah dengan nilai 25,37. Nilai tersebut lebih cenderung rendah walaupun berada pada tingkat menengah. Kecenderungan rendah tersebut dapat terjadi karena panitia pengadaan belum memiliki kemampuan dalam hal pengadaan barang/jasa pemerintah. Panitia pengadaan misalnya belum sepenuhnya memahami mengenai keabsahan dan keterkaitan antar dokumen pengadaan yang diserahkan oleh peserta lelang, panitia pengadaan tidak murni sebagai panitia, tanggung jawab sebagai pegawai negeri masih ada dan harus dilaksanakan serta memiliki rasa kecemasan dan kewaspadaan terhadap

pemeriksaan mekanisme pengadaan yang dilakukan oleh pihak lain.

$$\begin{aligned} \text{MPS} &= \frac{(3,08 + 2,96 + 2,64)}{3} \times 2,85 \times 3,07 \\ &= 25,37503 \end{aligned}$$

Analisis Hubungan Antara Pekerjaan Pengadaan dengan Motivasi Kerja

Dari penjelasan yang telah ditulis pada identifikasi pekerjaan pengadaan menunjukkan dalam melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan pengadaan, panitia pengadaan memerlukan motivasi kerja yang lebih. Secara keseluruhan identifikasi pekerjaan pengadaan panitia dituntut memiliki lebih dalam pemahaman dokumen pengadaan yang lebih variatif, keterampilan dalam mengerjakan dokumen pengadaan, ketepatan dan ketelitian dalam menentukan HPS, kemampuan untuk menilai kualifikasi yang lebih selektif, mengevaluasi dokumen pengadaan baik pascakualifikasi maupun prakualifikasi dan memberikan laporan semua kegiatan pengadaan kepengguna barang /jasa. Memilih calon pemenang barang/jasa pun panitia juga dituntut untuk lebih selektif sesuai peraturan yang berlaku. Motivasi yang lebih ini dimaksudkan untuk meningkatkan kerja panitia, kualitas dari organisasi kepanitiaan dan memberikan hasil yang bermanfaat bagi masyarakat dan negara.

Untuk memberikan atau meningkatkan motivasi kerja dalam kegiatan pengadaan dapat dilihat berdasarkan dimensi-dimensi pekerjaan menurut metode *job diagnostic survey* yang dikemukakan oleh Hackman J.R. Dimensi tersebut adalah variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*Task identity*), dan nilai penting tugas (*Task significance*). Adapun pengalaman akan tanggung jawab yang dialami untuk hasil pekerjaan, dihasilkan oleh adanya otonomi (*autonomy*). Dan pengetahuan dari hasil yang sebenarnya dari kegiatan kerja, dihasilkan oleh adanya umpan balik pekerjaan (*Job feedback*). Dimensi ini merupakan langkah awal untuk meningkatkan motivasi panitia pengadaan di Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Tengah.

Analisis Pekerjaan Yang Perlu Diperbaiki

1. Menyusun jadwal dan menetapkan cara pelaksanaan serta lokasi pengadaan
Tahap Pekerjaan pertama ini termasuk dalam prinsip 1, 3. Dalam meredesign kerja diperlukan penyederhanaan kerja. Penyederhanaan kerja tersebut dititikberatkan pada pengembangan teknologi baru untuk mempermudah dalam pengerjaannya. Teknologi baru ini sangat membantu dalam hal teknis kegiatan pengadaan barang/jasa. Teknologi baru ini dapat berupa sistem informasi yang dapat membantu menyusun jadwal pengadaan secara teknisnya. Misal tanggal pelaksanaan dapat dirubah hanya sekali *setting*.

Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Tengah memiliki 4 UPDT yang tersebar di kota Semarang. Panitia pengadaan juga berkedudukan di setiap 4 UPDT. Pembentukan panitia pengadaan sebaiknya sesuai pengadaan yang berhubungan langsung dengan masing-masing UPTD tersebut. Diharapkan akan mempercepat koordinasi dan keefektifan dalam bekerja.

2. Menyusun dan menyiapkan HPS
Dalam menyusun dan menyiapkan HPS panitia pengadaan diharapkan atau setidaknya mengetahui harga barang/jasa yang akan ditenderkan. Di lapangan harga untuk barang/jasa selalu berubah, ketidakpastian harga ini akan menjadi kendala dalam menyiapkan HPS. Untuk itu diperlukan adanya call center di setiap UPDT untuk mempermudah dan mempercepat dalam mensurvei serta menentukan HPS. Call center tersebut dapat dihubungkan secara langsung terhadap pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaan pengadaan.

Untuk lebih tepat dalam menyusun HPS diperlukan pihak lain yang saling bekerjasama dengan panitia. Pihak lain tersebut bisa menggunakan jasa konsultan atau orang yang sudah berpengalaman dalam bidangnya. Karena panitia pengadaan di Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Tengah tidak murni sebagai panitia pengadaan, pengetahuan tentang harga barang/jasa lebih minim. Oleh karena itu penggunaan pihak lain yang lebih profesional dalam bidang pengadaan yang paham dan mengerti secara teknis sangat membantu dalam menyusun HPS. Selain pihak lain yang bekerjasama, panitia juga memerlukan pelatihan khusus dalam menyusun HPS.

3. Menyiapkan dokumen pengadaan
Dalam menyiapkan dokumen pengadaan, ada beberapa hal yang dapat diperbaiki, antara lain :
 - a. Menggunakan sistem informasi dalam menyiapkan dokumen. Misal membuat sistem informasi yang mengklasifikasikan masing-masing metode pelaksanaan kegiatan pengadaan sehingga jika ada jenis pengadaan yang sangat variatif panitia tidak perlu menyusun dari awal hingga akhir.
 - b. Memerlukan bidang khusus untuk menangani administrasi dokumen pengadaan yang sifatnya membantu. Pembagian kerja kepada bidang administrasi sangat membantu dalam proses kegiatan pengadaan. Contohnya pembuatan berita acara anjwizing, BAHP, BAPP dll.
 - c. Memberikan pelatihan-pelatihan khusus tentang pengadaan diharapkan panitia pengadaan memahami isi dokumen pengadaan secara detail dan urut. Pelatihan khusus ini

dapat menggunakan teknologi baru yang akan mempermudah pembuatan dokumen pengadaan.

4. Mengumumkan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Media Cetak dan Papan Pengumuman Resmi Untuk Penerangan Umum dan Jika Memungkinkan Melalui Media Elektronik

Menjalin kerjasama dengan pihak media cetak dan menggunakan call center (telepone atau fax atau internet) yang berhubungan langsung dengan pihak media cetak. Sehingga panitia tidak perlu datang ke media cetak.

5. Melakukan Anjwizing
 - a. Dalam melakukan anjwizing panitia pengadaan diminta mampu untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam acara anjwizing. Sering terjadinya perbedaan persepsi antara panitia dan penyedia barang yang terkadang menimbulkan perdebatan yang berkepanjangan. Untuk meminimalkan perdebatan tersebut dapat menggunakan *e-proc* yang sekarang sudah mulai di terapkan. E-proc ini tidak mempertemukan antara penyedia dan panitia dalam penjelasan anjwizing, hanya menggunakan *Chatting* sehingga menghindarkan dari perdebatan, KKN, dll.
 - b. Pembagian kerja pengadaan sangat diharapkan, misal jika menggunakan E-proc yang terdiri dari 3 orang, panitia dapat melayani pertanyaan dari penyedia dengan bagi jumlah sama rata.
 - c. Menurut hukum yang berlaku panitia diwajibkan memiliki sertifikasi dan ada masa berlaku serifikasi. Untuk membantu meningkatkan pengetahuan dan pemahaman dalam anjwizing panitia baru perlu didam-pingi oleh orang yang telah berpengalaman dalam bidang pengadaan walaupun orang itu sebagai mantan panitia.
6. Menilai Kualifikasi Penyedia Melalui Pascakualifikasi atau Prakuualifikasi
 - a. Dengan adanya ketidakpastian dalam menilai kualifikasi diharapkan panitia memiliki inisiatif dan kreatif untuk bekerja lebih efektif. Untuk menciptakan inisiatif dan kreatif tersebut dibutuhkan tempat kerja khusus dan memusat pada setiap UPDT untuk dapat memonitor dan mengkoor-dinasikan sistem kerja pengadaan.
 - b. Karena Pekerjaan yang sangat kompleks dan bervariasi panitia diminta untuk membentuk tim yang sangat kuat untuk memecahkan masalah serta memutuskan keputusan yang harus diambil. Untuk menjadikan sebuah tim yang kuat perlu adanya sebuah komunikasi. Setelah memiliki tempat kerja khusus

panitia dapat memaksimalkan komunikasi untuk menciptakan sebuah tim yang kuat. Komunikasi ini memegang peranan yang sangat penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi pengadaan. Memperbaiki komunikasi dalam organisasi pengadaan dapat dilakukan beberapa cara untuk meningkatkan efektivitas komunikasi diantaranya meningkatkan umpan balik, *emphaty*, pengulangan, penggunaan bahasa yang sederhana, penentuan waktu yang efektif dan pengaturan arus informasi.. Komunikasi antar pribadi ini dapat berjalan dengan efektif apabila ada lima hal yaitu : keterbukaan, *emphaty*, dukungan, kepositifan dan kesamaan.

- c. Dalam menilai dokumen kualifikasi walaupun dalam Kepres sudah urut dan tersusun secara baik terkadang panitia pengadaan belum paham terhadap 1 butir pasal, yang setiap kegiatan pengadaan berbeda jenis barang/jasa. Misal sering terjadi dalam menilai pengalaman pekerjaan penyedia panitia belum paham. Pengalaman pekerjaan tersebut langsung dikerjakan oleh pemilik perusahaan atau dipinjam ”bendera” nya saja. Sebaiknya untuk menilai kualifikasi penyedia tidak secara obyektif saja tetapi juga subyektif, misal panitia mencari informasi tentang penyedia yang mendaftar pengadaan tersebut. Walaupun untuk menentukan pemenang pengadaan yang sesuai KEPRES adalah dilihat secara objektif tetapi setidaknya panitia juga mengetahui latar belakang penyedia. Salah satunya mungkin dapat dilakukan pendekatan yang sifatnya mengarahkan penyedia untuk tidak semena-mena dalam hal bersosialisasi terhadap semua pihak walaupun hal ini tidak diatur dalam undang-undang. Pendekatan ini mungkin dapat mengurangi resiko yang bisa terjadi setelah tanda tangan kontrak.
7. Melakukan evaluasi terhadap penawaran yang masuk
 - a. Sering terjadi penjelasan anjwizing yang telah disetujui oleh panitia dan penyedia kemudian ketika pembukaan penawaran dan evaluasi administrasi (dalam pelelangan umum) masih ada penyedia yang sengaja mencari kesalahan-kesalahan penyedia lain. Peristiwa ini memberi tantangan kepada panitia untuk mengambil keputusan yang tepat. Sebaiknya dalam menyampaikan keputusan panitia wanita dengan catatan telah disepakati seluruh panitia. Seperti yang kita ketahui sebagian besar penyedia yang hadir gender pria. Untuk menetralsir atau menjembatani, panitia wanita lebih mempengaruhi faktor psikologis penyedia.

- b. Mengevaluasi penawaran yang masuk merupakan pekerjaan yang membutuhkan kemampuan, keterampilan dan pemahaman yang tinggi. Dapat dilihat terkadang salah satu panitia dalam satu kegiatan pengadaan belum memahami isi penawaran tersebut. Hal ini dapat diminimalkan dengan mengintegrasikan kemampuan, keterampilan dan pemahaman setiap panitia. Sehingga panitia dapat saling menutupi kekurangan masing-masing.
 - c. Selain mengintegrasikan perlu adanya Training dan Skill Development, untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pemahaman panitia tentang seluruh isi dokumen penawaran. Salah satu pelatihan dengan menggunakan e-proc juga dapat menjadi solusi yang baik untuk kedepannya.
8. Mengusulkan calon pemenang
 - a. Dalam mengusulkan calon pemenang panitia tidak terlalu sulit karena hasil dari pelelangan sudah jelas. Panitia hanya perlu mengkoordinasikan kepada bagian administrasi (jika sudah dibentuk) untuk membuat dokumen pendukung contoh BAPP, BAHP, dll. Kemudian disampaikan kepada pengguna barang/jasa. Setelah itu panitia mengumumkan kepada peserta lelang setelah penetapan penyedia oleh pengguna barang / jasa.
 - b. Memberikan Employment Security. Kondisi yang aman di tempat kerja dapat menciptakan loyalitas, komitmen, dan kemauan untuk mengembangkan pengetahuan dan pemahaman dalam organisasi panitia pengadaan, masyarakat luas maupun negara. Keamanan tersebut dapat berupa undang-undang yang lebih melindungi panitia. Misal adanya jaminan sanggahan yang dikeluarkan oleh penyedia. Jaminan ini berfungsi untuk mengurangi sanggahan yang sengaja dibuat oleh penyedia. Pimpinan akan selalu mengarahkan dan menjamin panitia pengadaan jika terjadi pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak lain, dengan catatan panitia berada pada acuan undang-undang.
 9. Membuat laporan mengenai proses dan hasil pengadaan kepada pengguna barang/jasa
 Dalam pembuatan laporan tersebut dapat dilakukan bersama-sama dengan mengusulkan calon pemenang. Jadi ketika panitia mengusulkan calon pemenang, pihak administrasi sudah mulai untuk membuat laporan mengenai proses pengadaan dari awal hingga akhir. Diharapkan panitia dan bidang administrasi dapat melaporkan keduanya secara bersama-sama kepada pengguna barang/jasa.
 10. Menandatangani pakta integritas sebelum pelaksanaan pengadaan barang/jasa
 Sering terjadi ketika penandatanganan kontrak panitia kesulitan untuk menghubungi pemenang pengadaan dikarenakan perusahaan yang menang hanya dipinjam dan pemilik perusahaan sulit untuk ditemui sedangkan peminjam lebih mengulur-ulur waktu. Untuk mengatasi hal tersebut panitia harus mengetahui atau mempunyai contact person pemilik perusahaan dan menyelidiki peminjam tersebut. Untuk mempercepat proses penandatanganan kontrak tersebut diperlukan call center yang berteknologi baru. Call center ini di berikan untuk setiap UPDT sehingga dapat mengurangi hal-hal yang tidak diinginkan.

Kesimpulan

1. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan bahwa tingkat motivasi panitia pengadaan pada Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Tengah secara keseluruhan populasi sebesar 25,37 yang masuk dalam tingkat motivasi sedang. Kemudian perbedaan terlihat pada panitia yang memiliki sertifikasi dan yang belum memiliki sertifikasi. Tingkat motivasi panitia yang memiliki sertifikasi sebesar 20,58 yang masuk dalam tingkat motivasi sedang, sedangkan pada panitia yang belum memiliki sertifikasi sebesar 44,63 yang masuk dalam tingkat motivasi tinggi.
2. Berdasarkan aspek *Skill Variety* dari keseluruhan populasi panitia dan panitia yang memiliki sertifikasi sudah menggunakan kemampuan dan keterampilannya untuk menyelesaikan pekerjaan dalam bidang pengadaan barang/jasa.
3. Berdasarkan aspek *Task Significant* dari keseluruhan populasi panitia, panitia yang memiliki sertifikasi dan yang belum memiliki sertifikasi pekerjaan yang dilakukan panitia sedikit berpengaruh terhadap orang lain, organisasi kepanitiaan maupun masyarakat. Pengaruh kecil ini dikarenakan panitia mengabaikan kepentingan organisasi kepanitiaan maupun orang lain. Panitia bekerja sekedar melaksanakan kewajibannya sebagai panitia, yang sebenarnya hanya pekerjaan tambahan disamping sebagai pegawai negeri sipil.

Daftar Pustaka

1. As'ad, Moh, (1999), *Seri Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Cetakan 4, Liberty, Yogyakarta.
2. Anderson, Deniz S O, Sinangil H. K. & Viswesvaran C. (2001), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology, Volume 1 Personnel Psychology*, London: Wiley
3. Handoko, dkk. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.

4. Indriantoro, dkk. (1999), *Metodologi Penelitian Bisnis*, edisi pertama, BPFE, Yogyakarta
5. Keputusan Presiden No. 80 Tahun 2003
6. Maryoto, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
7. Mery Citra Sondari, SE., MSi (2008) *Analisis Karakteristik Pekerjaan Agen Asuransi Jiwa Berdasarkan Model Karakteristik Pekerjaan Dari Hackman Dan Oldham*. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran
8. Robbin, Stephen, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prehalindo
9. Winardi, (2002 & 2001), *Motivasi & Pemotivasian dalam manajemen*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.