Journal of Economics and Business UBS
Vol. 14 No. 5 October 2025
e-ISSN: 2774-7042 p-ISSN: 2302-8025

Analisis Kinerja Layanan Karyawan Pengadaan Barang dan Jasa di Perum Peruri

Restika Milani, Uus Mohammad Darul Fadli, Laras Ratu Khalida
Universitas Buana Perjuangan Karawang, Indonesia
Email: mn18.restikamilani@mhs.ubpkarawang.ac.id[1],
uus.fadli@ubpkarawang.ac.id*[2], laras.ratu@ubpkarawang.ac.id[3]

Abstrak

Dalam menghadapi persaingan yang semakin dinamis dan kompleks di era globalisasi ini, sebuah organisasi dituntut untuk terus beradaptasi dan kinerja karyawan serta kualitas pelayanan memegang peran kunci dalam menentukan keberhasilan untuk menghadapi tatangan ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja karyawan dan kualitas pelayanan serta faktor penghambat/kendala dan faktor pendukung kinerja karyawan dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa di Perum Peruri. Metode penelitian ini kualitatif, penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif. Hasil penelitian menujukkan bahwa kinerja karyawan pada indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, efektivitas dan komitmen sudah baik, mengenai indikator ketepatan waktu sudah cukup baik namun masih perlu ditingkatkan disiplin kerja bagi beberapa karyawan. Kualitas pelayanan departemen pengadaan pada seluruh indikator yaitu Bukti Fisik, Keandalan, Daya Tanggap, Jaminan dan Empati sudah baik, hal itu dibuktikan dengan wawancara kepada user/pengguna layanan pengadaan. Faktor penghambat kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan pengadaan barang dan jasa karena alur proses yang panjang sehingga membutuhkan waktu lebih namun memang harus di lalui dikarenakan prosedur, kendala ketika sistem error, keterbatasan jumlah karyawan dengan beban kerja yang cukup banyak, proses pengadaan masih ada yang manual yaitu penandatanganan kontrak pengadaan dan masih ada user/pengguna layanan yang belum menyadari atau peduli terhadap SLA (Service Level Agreement) waktu proses pengadaan. Faktor pendukung kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan pengadaan barang dan jasa yaitu adanya pelatihan dan sertifikasi karyawan sehingga karyawan pengadaan berkompeten, regulasi yang jelas, lingkungan kerja yang mendukung serta sarana dan prasarana sangat memadai.

Kata Kunci: kinerja karyawan, kualitas pelayanan, pengadaan barang/jasa

Abstract

In facing increasingly dynamic and complex competition in this era of globalization, an organization is required to continuously adapt, and employee performance and service quality play a key role in determining success in facing these challenges. This study aims to determine employee performance and service quality, as well as the obstacles/constraints and supporting factors for employee performance in the procurement of goods and services at Perum Peruri. The research method used is qualitative, which is a research procedure that produces descriptive data. The results of the study indicate that employee performance in terms of work quality, work quantity, effectiveness, and commitment is good. Regarding timeliness, performance is satisfactory but requires improved work discipline for some employees. The quality of service in the procurement department across all indicators

Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, and Empathy is good, as evidenced by interviews with users of procurement services. Factors hindering employee performance in providing goods and services procurement services include lengthy processes that require more time but must be followed due to procedures, system errors, limited number of employees with heavy workloads, some procurement processes are still manual, such as signing procurement contracts, and there are still users/service users who are unaware of or indifferent to the SLA (Service Level Agreement) for procurement process times. Factors supporting employee performance in providing goods and services procurement services include employee training and certification so that procurement employees are competent, clear regulations, a supportive work environment, and adequate facilities and infrastructure.

Keywords: *employee performance, service quality, procurement of goods/services*

PENDAHULUAN

Menghadapi persaingan yang semakin dinamis dan kompleks di era globalisasi ini, sebuah organisasi dituntut untuk terus beradaptasi, meningkatkan daya saing dan kinerjanya dalam rangka menjalankan kelangsungan hidup organisasi, baik yang berorientasi publik maupun komersial (Anwar, 2020). Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam organisasi memegang peran kunci dalam menentukan keberhasilan untuk menghadapi tatangan ini (Amelia et al., 2022; Asriyanti et al., 2024; Sartika, 2024; Susan, 2019). Karyawan yang berkompeten, adaptif dan berkinerja tinggi selain sebagai pelaksana operasional, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi baik di instansi atau lembaga pemerintah, perusahaan swasta maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN) (Sanjaya et al., 2024).

Kinerja dalam suatu organisasi dapat ditentukan oleh efektivitas kinerja karyawannya. Kinerja karyawan yang buruk dapat menghambat untuk mencapai tujuan organisasi, namun apabila kinerja karyawan yang baik dapat mempermudah suatu organisasi mencapai tujuannya (Sukmara & SE, 2023; Syari et al., 2024). Untuk mencapai tujuan perusahaan, adanya pelayanan internal di suatu perusahaan dapat mendukung kelancaran dalam kegiatan operasional perusahaan.

Pada dasarnya setiap orang membutuhkan pelayanan, dan pada kenyataannya dapat dikatakan bahwa pelayanan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia (Syariah, Wanta, dan Jamaludin, 2025). Begitula pula dengan perusahaan, terdapat pelayanan internal perusahaan menjadi bagian penting dalam menunjang kelancaran kegiatan operasional dan memiliki peran dalam menjaga harmonisasi dan efisiensi kerja antar bagian atau unit kerja di suatu perusahaan. Maka unit kerja yang memiliki tugas mengenai layanan internal perusahaan harus mampu memberikan layanan yang berkualitas. Salah satu departemen terkait pelayanan internal di suatu perusahaan yang bertugas memenuhi kebutuhan barang dan jasa untuk mendukung kelancaran kegiatan operasional pada unit kerja yaitu Departemen Pengadaan.

Perum Peruri merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pencetakan mata uang dan dokumen sekuriti, layanan digital security dan sebagai penyelenggara Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) (Ciptafiani & Wirawati, 2022). Perum Peruri beralamat di Jl. Palatehan No.4 Blok K-V, Kebayoran Baru, Jakarta 12160 (Kantor Pusat) dan di Desa Parung Mulya, Ciampel, Karawang, Jawa Barat 41361 (Kawasan Produksi).

Departemen Pengadaan adalah departemen yang bertanggung jawab dalam melaksanakan proses pengadaan barang dan jasa baik investasi (Capex) maupun non-investasi (Opex) serta lokal maupun impor, adapun dalam pelaksanaan proses pengadaan sesuai dengan Keputusan Direksi Nomor: KEP-11/XII/2019 tanggal 19 Desember 2019 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa di Perum Percetakan Uang RI. Departemen Pengadaan memiliki 4 Seksi yang terdiri dari Seksi Pengadaan Barang Investasi, Seksi Pengadaan Jasa dan Barang Umum, Seksi Pengadaan Barang Non Investasi (Lokal) dan Seksi Pengadaan Barang Non Investasi (Impor) dan Administrasi Ekspor-Impor.

Pada tiap seksi tersebut bertugas melaksanakan pelayanan pengadaan barang dan jasa sesuai dengan jenis purchasing group / grup pembelian. *Purchasing group* pada Departemen Pengadaan di Perum Peruri terdiri dari Seksi Pengadaan Barang Investasi yaitu IBL (Investasi Barang Lokal), IJL (Investasi Jasa Lokal), IBI (Investasi Barang Impor), IJI (Investasi Barang Impor), Seksi Pengadaan Jasa dan Barang Umum yaitu PLJ (Pembelian Non Investasi Jasa Lokal), PUB (Pembelian Non Investasi Barang Umum), Seksi Pengadaan Barang Non Investasi (Lokal) yaitu PBP (Pembelian Non Investasi Barang/Bahan Produksi Lokal), PNP (Pembelian Non Investasi Barang Penunjang Produksi Lokal) dan Seksi Pengadaan Barang Non Investasi (Impor) dan Administrasi Ekspor-Impor yaitu PIB (Pembelian Non Investasi Barang Impor) dan PIJ (Pembelian Non Investasi Jasa Impor)

Tabel 1. Sumber Daya Manusia Departemen Pengadaan Perum Peruri

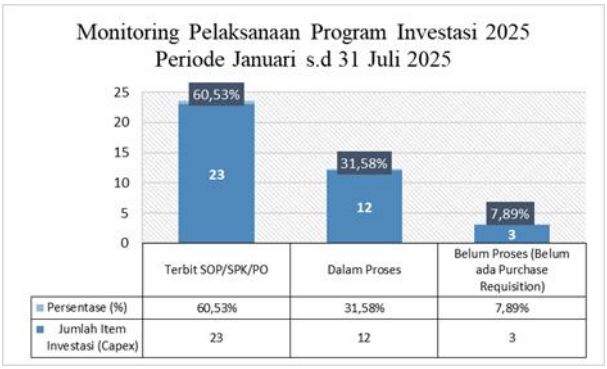
No.	Status Karyawan	Jumlah Karyawan
1.	Organik	10
2.	PKWT	**7**
	Jumlah	**17**

Sumber : *Departemen Pengadaan, dan diolah tahun 2025*

Berdasarkan Tabel 1. jumlah sumber daya manusia pada Departemen Pengadaan Perum Peruri yaitu 17 orang dengan rincian 10 orang organik atau Karyawan Tetap dan 7 orang PKWT atau karyawan kontrak. Pada observasi awal, dalam pemaparan target kerja pelayanan pengadaan barang dan jasa di Perum Peruri tahun 2025 yang disampaikan oleh Kepala Departemen Pengadaan terdapat peningkatan pada beberapa target kerja yaitu :

Gambar 1. Peningkatan Jumlah Item Investasi (Capex)
Sumber : Departemen Pengadaan, dan diolah tahun 2025

1. Terdapat peningkatan jumlah item investasi (Capex) tahun 2025 berdasarkan pada Gambar 1. sesuai dengan persetujuan Kementerian BUMN mengenai Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Perum Percetakan Uang Republik Indonesia Tahun 2025 yaitu 38 item dengan target realisasi terbit SOP/SPK/PO (Surat Order Pembelian/Surat Perintah Kerja/Purchase Order) sebesar 100%.



Gambar 2. Peningkatan Jumlah Item Investasi (Capex)
Sumber : *Departemen Pengadaan, dan diolah tahun 2025*

Berdasarkan Gambar 2 dalam Diagram Monitoring Pelaksanaan Program Investasi 2025 Periode Januari s.d 31 Juli 2025 yang realisasi terbit SOP/SPK/PO (Surat Order Pembelian/Surat Perintah Kerja/Purchase Order) sebanyak 23 item investasi (Capex) atau sebesar 60,53%, 12 item investasi (Capex) atau sebesar 31,58% masih dalam proses pengadaan dan 3 item investasi (Capex) atau sebesar 7,89% belum proses karena belum ada purchase requisition / permintaan pembelian dari pihak user / pengguna layanan pengadaan, maka dari itu per Juli 2025 realisasi item investasi (Capex) belum mencapai target realisasi 100%.

2. Pada pengadaan non investasi adanya target pemenuhan SLA (*Service Level Agreement*) Waktu Proses Pengadaan sebesar 95% yang penerapannya terdiri dari 4 Purchasing Group yaitu PBP, PNP, PIB dan PLJ. SLA *(Service Level Agreement*) Waktu Proses Pengadaan untuk Purchasing Group PBP, PNP dan PLJ paling lama 55 hari kalender dan Purchasing Group PIB paling lama 70 hari kalender.

Tabel 1. Realisasi *Purchase Requisition* (PR) pada Pengadaan Non Investasi (Opex) periode Januari s.d Juli 2025

Keterangan	Pengadaan Non Investasi (Opex)			
	Seksi Lokal (PBP+PNP)	Seksi Impor (PIB+PIJ)	Seksi Jasa dan Barang Umum	
			Jasa (PLJ)	Barang Umum (PUB)
Jumlah PR	1.638	318	207	835
PR dalam proses	91	108	31	90
Jumlah SOP/SPK/PO	1.547	210	176	745
Prosentase SOP/SPK/PO	94,44%	66,04%	85,02%	89,22%

Sumber : Departemen Pengadaan, dan diolah tahun 2025

Gambar 3. Pemenuhan SLA Waktu Proses Pengadaan Januari s.d Juli 2025

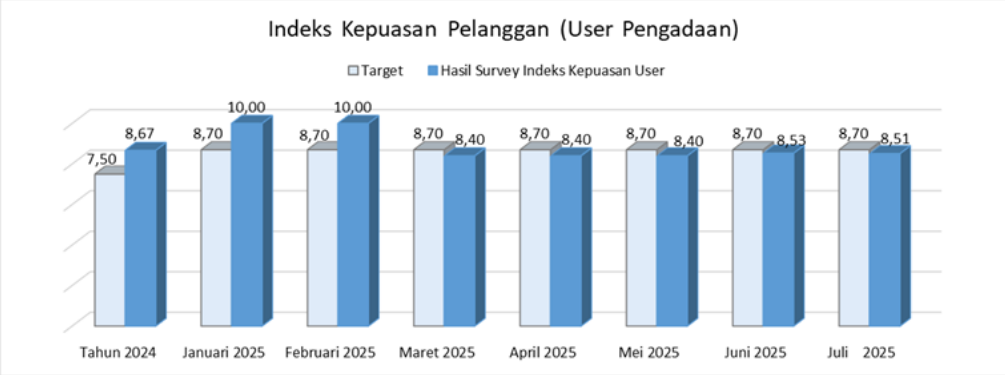
Sumber : Departemen Pengadaan, dan diolah tahun 2025

Dalam Pengadaan Non Investasi (Opex), jumlah Purchase Requisition (PR) akan selalu bertambah setiap bulannya sesuai dengan kebutuhan barang/jasa operasional yang diperlukan user unit kerja di Perum Peruri (SABILARROZAK & FIRDYANSYAH, 2024). Berdasarkan Tabel 1.2 Jumlah Purchase Requisition (PR) yang telah terbit SOP/SPK/PO pada Seksi Pengadaan Barang Non Investasi (Lokal) sebanyak 1.547 Purchase Requisition (PR), Seksi Pengadaan Barang Non Investasi (Impor) dan Administrasi Ekspor-Impor sebanyak 210 Purchase Requisition (PR) dan Seksi Pengadaan Jasa dan Barang Umum sebanyak 961 Purchase Requisition (PR). Dari jumlah Purchase Requisition (PR) yang telah terbit SOP/SPK/PO pada 4 Purchasing Grop (PBP, PIB, PLJ dan PNP) prosentase pemenuhan SLA (Service Level Agreement) Waktu Proses Pengadaan pada Purchasing Grop PBP 98,87% sesuai SLA, PIB 100% sesuai SLA, PLJ 98,86% sesuai SLA dan PNP 95,71% sesuai SLA. Target pemenuhan SLA (Service Level Agreement) waktu proses pengadaan per Juli 2025 sudah melewati target yaitu 95%, namun karyawan tetap perlu meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan pengadaan sampai dengan akhir tahun 2025 karena jumlah Purchase Requisition (PR) akan selalu bertambah setiap bulannya dan pada Purchasing Grop PNP harus menjadi

perhatian agar tidak ada penurunan kembali pada pemenuhan SLA (Service Level Agreement) waktu proses pengadaan.

3. Terdapat peningkatan target pada indeks kepuasan pelanggan (user pengadaan) sebesar 8,70 pada tahun 2025.

Gambar 4. Pemenuhan SLA Waktu Proses Pengadaan Januari s.d Juli 2025
Sumber : Departemen Pengadaan, dan diolah tahun 2025



Gambar 5. Diagram Indeks Kepuasan Pelanggan (User Pengadaan)
Sumber : *Departemen Pengadaan, dan diolah tahun 2025*

Indeks Kepuasan Pelanggan, yaitu tingkat kepuasan user terhadap pengadaan terkait pengadaan jasa konsultan desentralisasi berdasarkan data survey tahun berjalan (Skala 1 -10) dengan target 8,7. Berdasarkan Gambar 1.4 hasil Indeks Kepuasan Pelanggan (User Pengadaan) terdapat fluktuatif di tiap bulannya. Dalam kurun waktu 1 Januari - 31 Juli 2025, terdapat 14 Responden yang melakukan pengisian Survey Kepuasan Pelanggan untuk Pengadaan Desentralisasi dengan pencapaian sebesar 8,51, namun masih belum mencapai target 8,7.

Berdasarkan hal tersebut, Kepala Departemen Pengadaan memberikan arahan mengenai kerjasama tim, memaksimalkan potensi karyawan dalam bekerja dan perlunya peningkatan kinerja karyawan untuk mencapai target pelayanan pengadaan barang dan jasa di Perum Peruri, mengingat terbatasnya jumlah sumber daya manusia pada Departemen Pengadaan Perum Peruri.

Kualitas pelayanan mencerminkan kemampuan pegawai dalam mengelola sumber daya secara efektif guna memberikan layanan yang tepat waktu dan akurat (Sitepu et al., 2025). Kinerja seorang karyawan dinilai baik atau berhasil ketika hasil kerjanya melampaui standar yang ditentukan (Pratiwi & Fadli, 2024).

Tabel 3. Data Keterlambatan Karyawan Departemen Pengadaan Perum Peruri Periode Januari - Juli 2025

Bulan	Jumlah Keterlambatan
Januari	4
Februari	11
Maret	3
April	1
Mei	4
Juni	4
Juli	5
Total	32

Sumber : *Employee Self Service (ESS) Departemen Pengadaan, dan diolah tahun 2025*

Pada pengamatan di Departemen Pengadaan terdapat karyawan yang terlambat masuk kerja, adapun data keterlambatan pada sistem *Employee Self Service (ESS)* periode Januari sampai dengan Juli 2025 total sebanyak 32 kali keterlambatan masuk kerja karyawan Departemen Pengadaan, hal ini perlu ditingkatkan kedisiplinan karyawan mengenai kehadiran saat jam masuk kerja.

Proses kerja di Departemen Pengadaan lebih bersifat administratif, maka diperlukan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan, untuk menghasilkan dokumen administratif pengadaan yang benar terdapat pengecekan hasil kerja pelaksana/staff yang akan di cek oleh SPV/Penanggungjawab, Kepala Seksi dan Kepala Departemen. Berdasarkan observasi terdapat adanya penumpukan arsip dokumen pengadaan yang telah selesai proses pengadaannya namun belum seluruhnya dipindahkan ke ruang arsip dan digitalisasi arsip dan terdapat karyawan yang terkadang kurang teliti dalam bekerja atau adanya kesalahan pengetikan sehingga perlu adanya sedikit tambahan waktu untuk memperbaiki atau mengoreksi pekerjaan.

Hasil penelitian Armansyah et al. (2022) "Analisis Kinerja Aparatur Desa Pada Kualitas Pelayanan Masyarakat Di Desa Busung Kabupaten Bintan" bahwa kinerja aparatur desa Busung sudah baik namun perlu ditingkatkan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang menghambat tercapainya hasil kerja aparatur kantor desa Busung yaitu kesadaran pegawai terhadap kesesuaian jam kerja dan tingkat kehadiran yang masih minim dan perlu ditingkatkan lagi.

Hasil penelitian mengenai "Analisis Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Administrasi Publik Di Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara" menunjukan bahwa kinerja pegawai dalam pelaksanaan pelayanan publik sudah dilaksanakan dengan semaksimal mungkin oleh pegawai, faktor pendukungnya yaitu lingkungan kerja dan adanya SOP. Namun dalam pelaksanaanya juga terdapat faktor

yang menghambat seperti Stress dan Kelelahan ketika bekerja dan keterlambatan pemasukan berkas dari SKPD (Wahongan, Ogi, dan Tielung, 2024).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah terdapat karyawan yang terlambat masuk kerja, terdapat karyawan yang kurang teliti dalam bekerja, terbatasnya jumlah tenaga kerja di departemen pengadaan, adanya penumpukan arsip dokumen pengadaan yang telah selesai proses pengadaannya namun belum seluruhnya dipindahkan ke ruang arsip dan digitalisasi arsip dan belum tercapainya target pelayanan pengadaan pada indeks kepuasan pelanggan (user pengadaan) dan realisasi item investasi pada periode Januari s.d Juli 2025.

Berdasarkan tinjauan literatur di atas, sebagian besar penelitian terdahulu fokus pada kinerja pegawai di instansi pemerintah dan pelayanan publik. Terdapat gap penelitian dalam konteks BUMN khususnya di bidang percetakan uang dan dokumen sekuriti. Selain itu, penelitian yang secara spesifik menganalisis kinerja layanan pengadaan barang dan jasa dengan menggunakan dimensi SERVQUAL masih terbatas. Penelitian ini mengisi gap tersebut dengan menganalisis secara komprehensif kinerja karyawan dan kualitas pelayanan pengadaan di Perum Peruri sebagai BUMN strategis.

Berdasarkan tinjauan literatur di atas, sebagian besar penelitian terdahulu fokus pada kinerja pegawai di instansi pemerintah dan pelayanan publik. Terdapat gap penelitian dalam konteks BUMN khususnya di bidang percetakan uang dan dokumen sekuriti. Selain itu, penelitian yang secara spesifik menganalisis kinerja layanan pengadaan barang dan jasa dengan menggunakan dimensi SERVQUAL masih terbatas. Penelitian ini mengisi gap tersebut dengan menganalisis secara komprehensif kinerja karyawan dan kualitas pelayanan pengadaan di Perum Peruri sebagai BUMN strategis.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja karyawan dan kualitas pelayanan Departemen Pengadaan Perum Peruri serta faktor penghambat/kendala dan faktor pendukung kinerja karyawan dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa di Perum Peruri. Manfaat penelitian ini secara teoretis yaitu memperkaya literatur tentang kinerja karyawan dan kualitas pelayanan dalam konteks BUMN, memberikan kontribusi pada pengembangan teori kinerja dan kualitas pelayanan di sektor pengadaan dan menyediakan kerangka analisis yang dapat direplikasi untuk penelitian serupa di BUMN lainnya. Manfaat Praktis yaitu memberikan masukan kepada manajemen Perum Peruri untuk meningkatkan kinerja layanan pengadaan, menyediakan rekomendasi strategis untuk optimalisasi proses pengadaan barang dan jasa dan menjadi referensi bagi BUMN lainnya dalam meningkatkan kualitas layanan internal.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan metode kualitatif, menurut Bogdan dan Taylor dalam (Moleong, 2021), penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Populasi penelitian ini terdiri dari 17 orang karyawan Departemen

Pengadaan. Sampel penelitian (Suyanto & Sutinah, 2023) ini sebanyak 8 orang sebagai informan terdiri dari Informan Kunci adalah Kepala Departemen Pengadaan, Informan Utama adalah Kepala Seksi, SPV, Staff dan karyawan kontrak departemen pengadaan, dan Informan Tambahan atau Pendukung adalah 3 orang *user* / penerima pelayanan pengadaan.

Penelitian dilaksanakan di Perum Peruri, khususnya di Departemen Pengadaan yang berlokasi di Kantor Pusat Jl. Palatehan No.4 Blok K-V, Kebayoran Baru, Jakarta 12160 dan Kawasan Produksi di Desa Parung Mulya, Ciampel, Karawang, Jawa Barat 41361. Waktu penelitian dilaksanakan pada periode Januari hingga Agustus 2025, dengan pengumpulan data primer melalui wawancara dilakukan pada tanggal 13 Agustus 2025.

Teknik pengambilan sampel dengan Purposive Sampling yaitu teknik penentuam sample dengan kriteria/pertimbangan tertentu (jabatan, latar belakang dan pengalaman kerja) (Sugiyono, 2022). Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi (Sugiyono, 2022). Sumber data menggunakan data primer dan sekunder. Data primer yaitu wawacara, observasi dan dokumentasi saat pengamatan. Data Sekunder yaitu buku, artikel, laporan bulanan Departemen Pengadaan dan Pedoman Pengadaan Perum Peruri. Teknik analisis menggunakan analisis data Model Miles and Huberman yaitu pengumpulan data (*Data Collection*), reduksi data (*Data Reduction*), penyajian data (*Data Display*) dan Kesimpulan serta verifikasi (*Conclusion Drawing/verification*). Uji keabsahan data dengan Triangulasi.

Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi yang terdiri dari:

1. Triangulasi Sumber: Memverifikasi data dengan menggunakan berbagai sumber informan yang berbeda (kepala departemen, kepala seksi, supervisor, staff, dan pengguna layanan) untuk memperoleh perspektif yang komprehensif tentang kinerja dan kualitas pelayanan.
2. Triangulasi Teknik: Menggunakan kombinasi teknik pengumpulan data (wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi) untuk memvalidasi temuan dari berbagai sudut pandang metodologis.
3. Triangulasi Waktu: Melakukan pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi temuan dan mengurangi bias temporal.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci yaitu Kepala Departemen Pengadaan inisial I, 3 orang karyawan departemen pengadaan yaitu Kasek, SPV, Staff dan karyawan kontrak dengan inisial C, AG, H dan R, serta informan tambahan/pendukung adalah 3 orang user / penerima pelayanan pengadaan dengan inisial AR, AN dan Y (hasil wawancara terlampir pada lampiran). Berdasarkan hasil wawancara dengan I, C, AG, H dan R mengenai kinerja karyawan departemen pengadaan dapat di interpretasikan sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja

Berdasarkan hasil wawancara dapat di interpretasikan bahwa kualitas hasil kerja karyawan di Departemen Pengadan sudah baik, bisa dilihat dari ketelitian karyawan dalam bekerja dengan minimnya revisi dokumen yang dikerjakan karena terdapat pengecekan hasil kerja dimulai dari supervisor, kepala seksi dan kepala departemen sehingga proses pengadaan berjalan dengan baik. Pelaksanaan pekerjaan sudah sesuai dengan pedoman pengadaan, SOP (Standar Operasional Prosedur) dan IK (Instruksi Kerja) (Wawancara pada tanggal 13 Agustus 2025 dengan I, C, AG, H dan R). Berdasarkan pengamatan penulis mengenai kualitas kerja karyawan departemen pengadaan sudah sesuai dengan prosedur namun memang masih ada karyawan yang kurang teliti walaupun minim revisi pekerjaannya.

b. Kuantitas Kerja

Berdasarkan hasil wawancara dapat di interpretasikan bahwa Kuantitas dari hasil kerja karyawan sudah baik, jumlah SOP/SPK/PO (Surat Order Pembelian/Surat Perintah Kerja/*Purchase Order*) yang terbit sudah sesuai dengan pesanan user, meskipun jumlah PR (*Purchase Requisition*) atau permintaan pengadaan barang / jasa meningkat tiap tahunnya mampu menyelesaikan sesuai target SLA (*Service Level Agreement*) dan karyawan departemen pengadaan akan terus berusaha untuk mencapai target-target yang ditetapkan (Wawancara pada tanggal 13 Agustus 2025 dengan I, C, AG, H dan R). Berdasarkan pengamatan penulis mengenai kuantitas kerja karyawan departemen pengadaan sudah sesuai dengan permintaan kebutuhan dari *user*.

c. Ketepatan Waktu

Berdasarkan hasil wawancara dapat di interpretasikan bahwa *load* pekerjaan pengadaan cukup banyak maka karyawan pengadaan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan skala prioritas sesuai rentang waktu kebutuhan barang/jasa dari *user,* karyawan pengadaan mengoptimalkan menyelesaikannya pada jam kerja, dan apabila membutuhkan waktu tambahan atau lembur karena adanya pekerjaan tambahan, kondisi *urgent* atau proyek khusus maka staff pengadaan perlu input lembur dengan persetujuan atasan pada ESS (*Employee Self Service*) maksimal 2 jam lembur/hari kerja. Untuk level SPV, Kepala Seksi, Kepala Departemen tidak ada penginputan lembur atau sebagai loyalitas bekerja. Ketepatan waktu kehadiran sudah cukup baik, namun apabila ada keterlambatan karena ada keperluan mendesak atau ada kendala saat diperjalanan ke kantor atau izin datang terlambat harus dengan persetujuan atasan dan di input pada menu izin datang terlambat (IDT) di ESS (*Employee Self Service*) (Wawancara pada tanggal 13 Agustus 2025 dengan I, C, AG, H dan R). Berdasarkan pengamatan penulis mengenai ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan pengadaan sudah berusaha untuk menyesuaikan dengan jam kerja namun apabila masih ada pekerjaan yang belum selesai atau penambahan tugas maka karyawan pengadaan akan lembur dengan persetujuan atasan sedangkan mengenai ketepatan waktu kehadiran masih ada karyawan yang terlambat, namun apabila terlambat karena ada keperluan maka input izin datang terlambat pada ESS (*Employee Self Service*).

d. Efektivitas Kerja

Berdasarkan hasil wawancara dapat di interpretasikan bahwa efektivitas kerja karyawan di departemen pengadaan sudah sangat efektif, dikarenakan dengan keterbatasan jumlah SDM, departemen pengadaan mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target, hal ini dikarenakan pembagian tugas jelas, beban kerja merata, dan koordinasi antaranggota tim berjalan lancar, didukung dengan sarana, prasarana yang memadai, serta memaksimalkan penggunaan teknologi dan sistem yang ada seperti SAP, eProcurement, SIPPER dan lain sebagainya (Wawancara pada tanggal 13 Agustus 2025 dengan I, C, AG, H dan R). Berdasarkan pengamatan penulis mengenai efektivitas kerja karyawan sudah efektif memaanfaatkan sumber daya yang ada di departemen pengadaan.

e. Komitmen Kerja

Berdasarkan hasil wawancara dapat di interpretasikan bahwa Karyawan di departemen pengadaan memiliki komitmen atau bertanggung jawab terhadap pekerjaan masing-masing, mampu bekerja secara mandiri maupun tim dan memiliki loyalitas yang tinggi (Wawancara pada tanggal 13 Agustus 2025 dengan I, C, AG, H dan R). Berdasarkan pengamatan penulis mengenai komitmen kerja karyawan departemen pengadaan sudah bertanggungjawab menyelesaikan pekerjaan dan memiliki loyalitas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan I, C, AG, H, R, AR, AN dan Y mengenai kualitas pelayanan departemen pengadaan dapat di interpretasikan sebagai berikut:

a. *Tangibles* (Bukti Fisik)

Berdasarkan hasil wawancara dapat di interpretasikan bahwa alat kerja, sarana dan prasarana atau fasilitas yang mendukung pelayanan pengadaan sudah cukup lengkap dan memadai antara lain ruang kerja (Gedung kantor, ruang staf pengadaan, ruang rapat, ruang auction, ruang tamu vendor), peralatan teknologi pendukung (pc, laptop, proyektor, jaringan internet, sistem eproc dan aplikasi surrounding lainnya) dan sistem administrasi (pedoman pengadaan, SOP (Standar Operasional Prosedur) dan IK (Instruksi Kerja). (Wawancara pada tanggal 13 Agustus 2025 dengan I, C, AG, H, R, AR, AN dan Y). Berdasarkan pengamatan penulis mengenai *Tangibles* (Bukti Fisik) pada departemen pengadaan mengenai alat kerja, sarana dan prasarana atau fasilitas lainnya sudah memadai.

b. *Reliability* (Keandalan)

Berdasarkan hasil wawancara dapat di interpretasikan bahwa Karyawan pengadaan mampu memberikan pelayanan secara akurat dan konsisten, 95% pekerjaan selesai tepat waktu atau lebih cepat dari SLA (*Service Level Agreement)*, semua tahapan proses pengadaan itu sudah termonitoring di lembar monitoring sehingga sesuai jadwal yang ditetapkan, dan dalam proses pengadaan barang dan jasa, karyawan telah sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) dan pedoman pengadaan yang berlaku di Peruri (Wawancara pada tanggal 13 Agustus 2025 dengan I, C, AG, H, R, AR, AN dan Y). Berdasarkan pengamatan penulis mengenai *Reliability* (Keandalan) bahwa karyawan departemen pengadaan sudah memiliki kemampuan sesuai prosedur dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa di Perum Peruri.

c. *Responsiveness* (Daya Tanggap)

Berdasarkan hasil wawancara dapat di interpretasikan bahwa Karyawan departemen pengadaan memberikan respon yang cepat, sigap dalam komunikasi dan kordinasi mudah dihubungi karena adanya extension telepon dan hp helpdesk di tiap masing-masing seksi, apabila *user* masih ada pertanyaan atau butuh bantuan departemen pengadaan menyediakan video tutorial penggunaan sistem maupun panduan secara manual book. Berdasarkan survey kepuasan pelanggan (user pengadaan) pencapaian nilai per Juli 2025 sebesar 8,51 dan ada juga survey kepuasan pemasok mengenai layanan pengadaan yang dikelola oleh Departemen Pergudangan, Pengelolaan Pemasok dan Pelayanan Umum dengan nilai per bulan Juni 2025 yaitu 4,39 (skala 1-5) (Wawancara pada tanggal 13 Agustus 2025 dengan I, C, AG, H, R, AR, AN dan Y). Berdasarkan pengamatan penulis mengenai *Responsiveness* (Daya Tanggap) bahwa respon karyawan departemen pengadaan sudah cepat dan sigap dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa.

d. *Assurance* (Jaminan)

Berdasarkan hasil wawancara dapat di interpretasikan bahwa membangun kepercayaan pelanggan pada Tim Pengadaan yaitu proses terbuka dan dapat dipantau (dengan menggunakan eproc), proses pengadaan sesuai dengan (Standar Operasional Prosedur) yang ada dan tetap terpenuhinya SLA (*Service Level Agreement*) proses pengadaan, adanya jaminan/asuransi pada proses pengadaan yang nominal lebih dari 250 juta atau yang di atur sesuai pedoman pengadaan, hal ini agar user dan vendor juga sama-sama saling merasa pekerjaannya dapat diselesaikan dengan baik. Karyawan juga harus menjaga integritas dan kompeten dengan mengikuti pelatihan dan sertifikasi. Karyawan pengadaan sudah memberikan kualitas yang terbaik dalam memberikan pelayanannya (Wawancara pada tanggal 13 Agustus 2025 dengan I, C, AG, H, R, AR, AN dan Y). Berdasarkan pengamatan penulis mengenai *Assurance* (Jaminan) bahwa *user* / pengguna layanan pengadaan yakin terhadap kompetensi karyawan pengadaan dalam mengerjakan proses pengadaan sesuai prosedur.

e. *Empathy* (Empati)

Berdasarkan hasil wawancara dapat di interpretasikan bahwa sikap pegawai pengadaan dalam memahami kebutuhan unit kerja yaitu dengan mendengarkan dengan seksama, mengklarifikasi kebutuhan barang/jasa, responsif, memberi masukan yang tepat, serta tetap profesional sesuai prosedur yang berlaku. Karyawan pengadaan sudah menunjukkan empati, selalu berusaha bersikap ramah dan selalu mendahulukan kebutuhan user, menghargai user, tidak membeda-bedakan sehingga tidak terjadi diskriminasi. (Wawancara pada tanggal 13 Agustus 2025 dengan I, C, AG, H, R, AR, AN dan Y). Berdasarkan pengamatan penulis mengenai *Empathy* (Empati) bahwa karyawan pengadaan sudah menunjukan empati yang tinggi terhadap *user* / pengguna layanan pengadaan dalam memahami kebutuhan *user* / pengguna layanan pengadaan dan siap membantu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan I, C, AG, H dan R mengenai kinerja karyawan departemen pengadaan dapat di interpretasikan sebagai berikut:

Faktor penghambat kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan pengadaan barang dan jasa adalah alur proses yang panjang yang memang harus di lalui dikarenakan prosedur, apabila ada kendala sistem error atau sedang perbaikan itu akan menghambat karena banyaknya aplikasi yang harus dibuka untuk mengerjakan 1 alur proses pengadaan, jumlah sumber daya manusia yang terbatas, proses pengadaan masih ada yang secara manual jadi belum ada tools khusus yang untuk mempercepat atau mempermudah pekerjaan misalnya kontrak pengadaan masih belum tanda tangan digital, ini bisa menjadi pengembangan untuk kedepannya, terdapat user tidak terlalu aware dengan SLA pengadaan jadi evaluasi teknis pada SIPPER itu membutuhkan waktu yang cukup lama dan jaringan di produksi terkadang tidak stabil. Sedangkan faktor pendukung kinerja karyawan adalah adanya SOP (Standar Operasional Prosedur), IK (Intruksi Kerja) dan pedoman pengadaan yang jelas, SDM yang kompeten karena mengikuti pelatihan-pelatihan atau sertifikasi terkait pengadaan, penggunaan teknologi eproc, adanya regulasi dari pemerintahan, lingkungan kerja yang suportif dan mendukung, alat kerja, sarana dan prasana serta fasilitas pendukung lainnya dalam bekerja sudah memadai.

Berdasarkan pengamatan penulis faktor penghambat kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan pengadaan barang dan jasa di Perum Peruri karena birokrasi atau alur proses yang cukup panjang namun harus dilaksanakan sesuai prosedur, jumlah tenaga kerja yang terbatas dan apabila ada kendala sistem error khususnya pada E-Procurement dapat menghambat jalannya proses pengadaan. Sedangkan faktor pendukungnya ini bisa juga sebagai upaya dalam peningkatan kinerja karyawan yaitu adanya pelatihan dan sertifikasi karyawan sehingga karyawan pengadaan berkompeten, regulasi yang jelas, lingkungan kerja yang mendukung serta sarana dan prasarana sangat memadai.

Pembahasan

Kinerja karyawan departemen pengadaan secara keseluruhan sudah cukup baik, namun masih perlu adanya peningkatan kinerja karyawan agar target kerja tercapai. Berdasarkan hasil penelitian, kualitas kerja karyawan sudah baik karena karyawan sudah melaksanakan proses pengadaan sesuai dengan prosedur yang berlaku, walaupun masih ada karyawan yang revisi kecil dalam mengerjakan pekerjaannya maka perlu ditingkatkan mengenai ketelitian karyawan. Dalam ketepatan waktu kehadiran karyawan sudah cukup baik namun masih perlu ditingkatkan dan tidak lupa dalam menginput pada sistem *Employee Self Service* (ESS) untuk izin datang terlambat apabila ada kepeluan mendadak. Pada indikator kuantitas kerja, efektivitas dan komitmen kerja pada karyawan departemen pengadaan sudah bagus.

Kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi suatu organisasi atau instansi pemerintah (Syari et al., 2024). Produktivitas kerja juga penting dan berdampak pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan dan melayani Masyarakat (Wahongan et al., 2024). Sesuai hasil penelitian sebelumnya, bahwa kinerja karyawan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan di Puskesmas Biru Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone karena kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki telah membuat organisasi tersebut mendapatkan penilaian

yang baik karena didukung oleh tenaga kerja yang kompeten dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat (Saguni et al., 2023).

Kualitas pelayanan departemen pengadaan pada seluruh indikator yaitu *Tangibles* (Bukti Fisik), *Reliability* (Keandalan), *Responsiveness* (Daya Tanggap), *Assurance* (Jaminan) dan *Empathy* (Empati) sudah baik, hal itu dibuktikan dengan wawancara kepada *user*/pengguna layanan pengadaan. Adapun faktor penghambat kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan pengadaan barang dan jasa di Perum Peruri perlu adanya upaya pengembangan pada aplikasi E-Procurement agar sistem tidak error mengingat sistem E-procurement di Peruri sudah lebih dari 5 tahun dan belum *user friendly* atau hanya bisa digunakan pada laptop atau computer serta kapasitas pada upload dokumen penawaran masih terbatas 10 mb. Faktor pendukung kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan pengadaan barang dan jasa di Perum Peruri ini bisa sekaligus sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan khususnya pada kompetensi karyawan.

Secara keseluruhan, kinerja pegawai di Kantor Camat Insana Tengah tergolong cukup baik namun masih perlu ditingkatkan melalui penguatan kedisiplinan, peningkatan kapasitas, pembinaan sikap kerja proaktif, serta perbaikan sistem komunikasi untuk mewujudkan pelayanan publik yang lebih optimal (Hanoe et al., 2025).

Berdasarkan pengamatan penulis, kinerja karyawan dan kualitas pelayanan pengadaan Perum Peruri para karyawan sudah berusaha memberikan yang optimal dalam pelayanan bisa dilihat dari kerja sama tim, komunikasi dan kordinasi dengan *user*/ pengguna layanan walaupun dengan keterbatasan jumlah karyawan. Agar tercapainya semua target target kerja maka diperlukan evaluasi kinerja tiap bulannya.

SIMPULAN

Analisis kinerja layanan karyawan pengadaan barang dan jasa di Perum Peruri secara umum sudah baik telah memberikan kontribusi positif dalam pelayanan pengadaan. Kinerja karyawan ditinjau dari kualitas kerja sudah baik, dalam proses pengadaan sesuai dengan prosedur namun masih bisa ditingkatkan lagi mengenai ketelitian karyawan, ditinjau dari kuantitas kerja sudah baik bisa dilihat pada laporan bulanan mengenai persentase target SLA (Service Level Agreement) dan karyawan departemen pengadaan tercapai, mengenai indikator ketepatan waktu cukup baik namun masih perlu ditingkatkan disiplin kerja pada beberapa karyawan mengingat masih ada keterlambatan kehadiran, indikator efektivitas kerja dan komitmen kerja sangat baik karena karyawan mampu menggunakan sumber daya yang ada dan memiliki tanggung jawab dan loyalitas tinggi.

Kualitas pelayanan departemen pengadaan pada seluruh indikator yaitu Tangibles (Bukti Fisik), Reliability (Keandalan), Responsiveness (Daya Tanggap), Assurance (Jaminan) dan Empathy (Empati) sudah baik, hal itu dibuktikan dengan wawancara kepada user/pengguna layanan pengadaan. Faktor penghambat kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan pengadaan barang dan jasa karena alur proses yang panjang yang memang harus di lalui dikarenakan prosedur, kendala ketika sistem error, keterbatasan jumlah karyawan dengan beban kerja yang cukup banyak, proses pengadaan masih ada

yang manual pada penandatanganan kontrak pengadaan sehingga hal tersebut bisa menjadi pengembangan atau inovasi untuk kedepannya dan masih ada user/pengguna layanan yang belum menyadari atau peduli terhadap SLA (Service Level Agreement) waktu proses pengadaan. Faktor pendukung kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan pengadaan barang dan jasa yaitu adanya pelatihan dan sertifikasi karyawan sehingga karyawan pengadaan berkompeten, regulasi yang jelas, lingkungan kerja yang mendukung serta sarana dan prasarana sangat memadai. Upaya yang perlu dilakukan agar tercapainya target pelayanan pengadaan barang dan jasa diperlukannya evaluasi hasil kerja tiap bulannya dan meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, D. B. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, *21*(2), 128–138.

Anwar, M. (2020). *Manajemen Strategik: Daya saing dan globalisasi*. Sasanti Institute.

Armansyah, A., Yani, A., Sihombing, A., & ... (2022). Analisis Kinerja Aparatur Desa Pada Kualitas Pelayanan Masyarakat Di Desa Busung Kabupaten Bintan. *Jurnal Inovasi …*, *3*(7), 7235–7246.

Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarok, S., & Anshori, M. I. (2024). Peran strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktifitas kerja karyawan. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, *2*(3), 8–21.

Ciptafiani, V., & Wirawati, S. (2022). Kerjasama Pengelolaan Aset M Bloc Space Melalui Sistem Kerjasama Usaha Perum Peruri dan PT. Ruang Riang Milenial. *Jurnal Sains, Teknologi, Urban, Perancangan, Arsitektur (Stupa)*, *4*(2), 2941–2950.

Hanoe, A., Agustian, D., Kefi, H., & Patiung, M. (2025). Analisis Kinerja Pegawai Dalam Peningkatan Pelayanan Publik Di Kantor Camat Insana Tengah. *Journal I La Galigo : Public Administration Journal*, *9*(1), 1–9.

Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif edisi revisi*.

Pratiwi, S. D., & Fadli, U. M. D. (2024). Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Karawang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*, *3*(2), 131–138. https://doi.org/10.47233/jemb.v3i2.1822

Sabilarrozak, b. M., & Firdyansyah, d. W. I. M. (2024). *Analisis proses pengadaan barang/jasa departemen perencanaan dan penerimaan barang/jasa di pt. Petrokimia gresik*.

Saguni, D. S., Widyawati, & Muhammad Hidayat Djabbari. (2023). Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan di Puskesmas Biru Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. *Jurnal Administrasi Publik*, *19*(1), 146–164. https://doi.org/10.52316/jap.v19i1.136

Sanjaya, I. K. G., Hadiyat, Y., Kusuma, B. A., Agustina, I. A. S., Wardani, M. K., Terimajaya, I. W., Mardika, A. P., & Judijanto, L. (2024). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Membangun Tim dan Organisasi Berkinerja Unggul*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Sartika, G. (2024). Peran strategis manajemen sumber daya manusia dalam mendukung keberlanjutan organisasi melalui penerapan triple bottom line. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *4*(1), 177–188.

Sitepu, F. A., Adam, A., & Nasution, M. A. (2025). Employee Performance Analysis in Public Services at the Binjai District Office, Langkat Regency. *Journal La Sociale*, *6*(2), 626–637. https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v6i2.2005

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta CV.

Sukmara, H. A. R., & SE, M. M. (2023). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja karyawan*. Cipta Media Nusantara.

Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *9*(2), 952–962.

Suyanto, B., & Sutinah. (2023). *Metode Penelitian Sosial - Berbagai Alternatif Pendekatan, Edisi Ketiga*. Kencana.

Syari, W., Fadli, U. M., & Rosmawati, E. (2024). Performance Analysis of District Office Employees East Jambe Bay Karawang District. *Research In Management Of Technology And Business*, *5*(2), 79–89.

Syariah, S., Wanta, & Jamaludin, A. (2025). Analisis Kinerja Pegawai Kantor Desa Lemahmukti Kabupaten Karawang Dalam Memberikan Pelayanan Kepada Masyarakat. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, *02*(04), 2014–2019.

Wahongan, J. L., Ogi, I. W. J., & Tielung, M. V. J. (2024). Analisis Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Administrasi Publik Di Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, *12*(4), 225–236.