
**RANCANGAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR
PERENCANAAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH
DI KOTA SUKABUMI**

*Planning Procedures Of The Government Procurement In Sukabumi
City*

¹Ika Fajar Kurniawaty, ²Endang Wirjatmi Trilestari ³Abdul Rahman

^{1,2,3} Politeknik STIA LAN Bandung

¹ika.kunang@gmail.com, ²e.wirjatmi01@gmail.com, ³rhnoke@gmail.com

**INFORMASI
ARTIKEL**

ABSTRAK

Article history :

Dikirim :

12-12-2022

Revisi Pertama :

26-06-2024

Diterima :

27-06-2024

Kata Kunci :

Prosedur Perencanaan;

Perencanaan Pengadaan

Barang/Jasa

Keywords :

Planning Procedure;

Planning of Government

Procurement

Penelitian ini difokuskan pada rancangan standar operasional prosedur perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintah di Kota Sukabumi. Bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa di Kota Sukabumi, dan perbaikan SOP yang sesuai dengan kebutuhan perencanaan pengadaan barang/jasa di Kota Sukabumi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan analisis CATWOE untuk mengungkapkan secara jelas fenomena dalam implementasi SOP mekanisme awal perencanaan pengadaan barang/jasa di Kota Sukabumi. Pengumpulan data melalui studi dokumentasi, observasi, dan wawancara. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa implementasi SOP mekanisme awal perencanaan pengadaan barang/jasa di Kota Sukabumi belum berjalan secara optimal berdasarkan variabel Edward III. Komunikasi belum optimal karena adanya perbedaan persepsi dan ketidakmampuan PA/PPK dalam memahami SOP, sumberdaya belum optimal karena PPK belum memiliki kompetensi teknis pengadaan barang/jasa sehingga PPK tidak memahami tahapan dalam SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa, Publikasi SOP belum didukung dengan sumber daya anggaran, dan SOP belum terpublikasi pada aplikasi SiCamperenik. Disposisi belum optimal karena kurangnya komitmen PA dan PPK untuk melaksanakan SOP. Struktur birokrasi belum optimal karena SOP belum dinamis dan berorientasi pada kebutuhan pengguna dan SOP belum sesuai dengan pedoman perencanaan pengadaan barang/jasa. Analisis menggunakan SSM menghasilkan rancangan perbaikan SOP perencanaan pengadaan barang/jasa. Hasil dari penelitian ini akan menjadi usulan kebijakan Kepala Daerah sehingga akan meningkatkan kualitas perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintah di Kota Sukabumi.

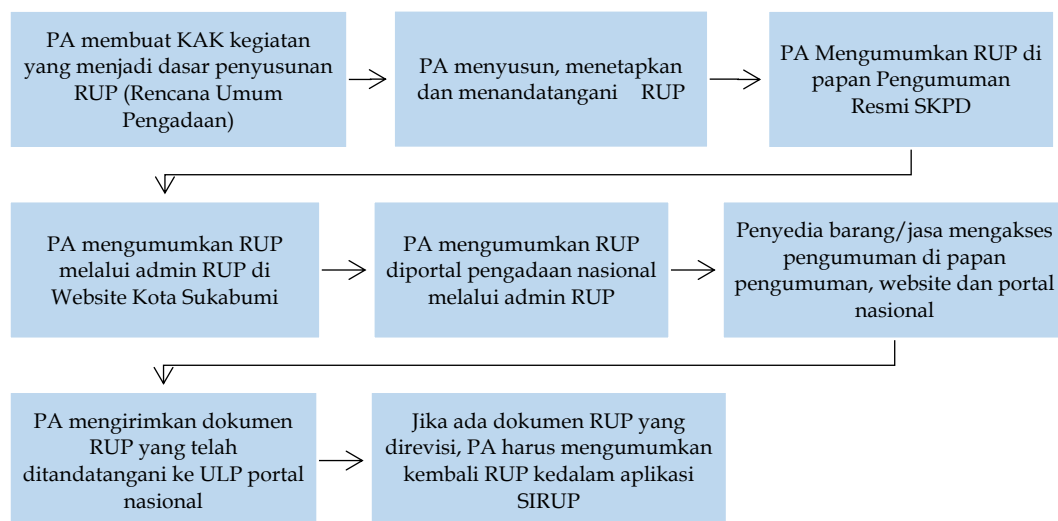
Abstract

This study focuses on the formulation of government procurement planning procedures at Sukabumi City. This research aims to analyse the implementation of standard operational procedures (SOP) at the early stage of government procurement planning at Sukabumi City and examine whether the revised SOP is in accordance with the requirements of government procurement's planning procedures at Sukabumi City. This study employs qualitative methods and CATWOE analysis to explicate a phenomenon in the implementation of standard operational procedures (SOP) of government procurement planning at Sukabumi City. This research utilises interviews, observation, and documentary study to collect pertinent data. Drawn upon the findings of this study, it reveals that, according to the variable of Edward III, the implementation of standard operational procedures (SOP) at the early stage of government procurement's planning at Sukabumi City has not been enacted optimally due to several rationales. First, communication amongst involved stakeholders has not been conducted optimally. There are different perceptions and incapability of Budget Users (PA)/Commitment making officials (PPK) in understanding the SOP. Second, resources are inadequate due to the PPK does not have a technical competence related to government procurement; hence the PPK does not clearly comprehend the stages of standard operational procedures (SOP) at the early stage of government procurement's planning. Third, the publication of SOP is not supported by sufficient budget resources. Fourth, SOP has not been published yet in the SiCamperenik application. Fifth, Disposition has not been done optimally due to PA and PPK's lack of commitment to implementing the SOP. Lastly, the bureaucracy's structure is not effectively arranged since the SOP has not been implemented dynamically and is not oriented to users' needs. Also, SOP does not align with the guidelines of government procurement planning. This study shows that using SSM as an analytical tool generates the design to improve the standard operational procedures (SOP) of government procurement planning. The results of this study will serve as a policy recommendation for heads of local governments to enhance the quality of standard operational procedures (SOP) of government procurement planning at Sukabumi City.

A. PENDAHULUAN/ INTRODUCTION

Pengadaan barang/jasa pemerintah memiliki peran penting dalam pelaksanaan pembangunan nasional untuk peningkatan pelayanan publik dan perkembangan perekonomian nasional. Salah satu kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah untuk mendukung pembangunan nasional adalah meningkatkan kualitas perencanaan pengadaan barang/jasa seperti diamanatkan pada Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah pasal 5 ayat 1 dan diatur lebih lanjut pada Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang pedoman perencanaan pengadaan barang/jasa. Kebijakan ini berdasarkan fakta bahwa hampir sebagian besar permasalahan yang muncul dalam pengadaan barang/jasa dipicu oleh rendahnya kualitas perencanaan. Berdasarkan data LKPP Tahun 2019 diketahui bahwa perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintah menjadi isu nasional.

Untuk memudahkan pelaku pengadaan di SKPD Kota Sukabumi memahami perencanaan, maka Bagian Pengadaan Barang/Jasa Kota Sukabumi menyusun SOP perencanaan yaitu SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa. Adapun alur SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa Kota Sukabumi sebagai berikut:



Gambar 1.1 Garis Besar Standar Operasional Prosedur Mekanisme Awal Pengadaan Barang/Jasa Kota Sukabumi. (Sumber: BPBJ Kota Sukabumi Tahun 2017)

SOP ini hendaknya memudahkan Pengguna Anggaran (PA), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) melakukan perencanaan barang/jasa, dengan tujuan dapat mencapai output/indikator/tujuan strategis. Kondisi eksisting yang terjadi adalah SOP ini belum memaksimalkan perencanaan pengadaan barang/jasa di Kota Sukabumi. Hal ini terlihat pada capaian output Rencana Umum Pengadaan (RUP) yang diumumkan pada aplikasi SiRUP. Berdasarkan Perlem LKPP Nomor 11 Tahun 2021, indikator keberhasilan pemerintah daerah dalam memanfaatkan SiRUP diukur berdasarkan persentase nilai anggaran pengadaan barang/jasa (RUP) yang diumumkan dalam SiRUP. Kriteria penilaian yang diberikan oleh LKPP adalah pemerintah daerah mengumumkan RUP dengan nilai lebih dari sama dengan 50% sampai dengan 100%. Berdasarkan laporan RUP Pemerintah Kota Sukabumi diperoleh informasi perkembangan RUP barang/jasa Kota Sukabumi dalam rentang waktu tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 seperti disajikan dalam bentuk Tabel 1.1 sebagai berikut.

Tabel 1.1 Perkembangan Belanja Pengadaan Barang/Jasa Kota Sukabumi dalam Kurun Waktu Tahun 2018-2020

No	Deskripsi	Tahun		
		2018	2019	2020
1	Belanja Pengadaan	Rp.641.522.175.444	Rp.642.796.686.736	Rp.880.339.444.587
2	Belanja Pengadaan Yang Diumumkan di SIRUP	Rp.395.486.000.000	Rp.224.810.589.211	Rp.373.334.936.235
Persentase (%)		61,65	34,97	42,41

(Sumber: Laporan RUP Pemerintah Kota Sukabumi Tahun 2018 sampai 2020)

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, dapat dijelaskan bahwa capaian persentase RUP tahun 2018 sebesar 61,65%, tahun 2019 sebesar 34,97% dan tahun 2020 sebesar 42,41%.

Permasalahan lainnya adalah SOP belum mengakomodir semua tahapan perencanaan sesuai pedoman yaitu PA/KPA dan PPK harus melakukan identifikasi barang/jasa, penetapan barang/jasa, penentuan waktu cara dan anggaran pengadaan barang/jasa. Ketidak sesuaian tersebut yaitu tahapan

SOP mekanisme awal pengadaan barang/ jasa hanya memuat proses penyusunan KAK dan pengumuman RUP pada aplikasi SiRUP. Selain itu, SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa belum memaksimalkan komunikasi, sumber daya yang berkompeten, informasi, efektivitas kinerja para pelaksana. Hal ini menyebabkan terjadinya distorsi, dalam melaksanakan persiapan pemilihan penyedia, pelaksanaan kontrak sampai dengan serah terima pengadaan dan menyebabkan terjadinya kegagalan pengadaan barang/jasa yaitu gagal tender.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat SOP mekanisme awal perencanaan pengadaan barang/jasa Kota Sukabumi belum memaksimalkan proses perencanaan dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa di Kota Sukabumi sehingga penulis memandang perlu untuk meneliti tentang Rancangan Standar Operasional Prosedur Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Kota Sukabumi. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi standar operasional prosedur perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintahan di Kota Sukabumi dan merumuskan standar operasional prosedur yang sesuai dengan kebutuhan perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintahan di Kota Sukabumi sebagai bentuk perbaikan penyelenggaraan pengadaan.

B. METODE/METHOD

Dalam studi implementasi kebijakan, metodologi penelitian merupakan suatu bagian penting dalam menentukan keabsahan sebuah penelitian agar dapat menjawab masalah. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan metode atau pendekatan studi kasus (*case study*). Peneliti melakukan penelitian langsung ke lapangan sebagai instrumen kunci utama penelitian dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi untuk mendapatkan data empiris, bukti-bukti dan keterangan yang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya kemudian diteliti untuk dipecahkan permasalahannya dan ditarik kesimpulan secara umum. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis CATWOE. CATWOE adalah alat analisis yang sangat efektif untuk memahami sistem yang kompleks dan memecahkan masalah dengan mempertimbangkan berbagai perspektif yang berbeda. Dengan menggunakan CATWOE, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, peran aktor, proses transformasi, pandangan dunia, pemilik, dan kendala lingkungan, yang semuanya sangat penting untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dan solusi yang lebih komprehensif.

a. Informan Penelitian

Berdasarkan metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian pendekatan kualitatif, maka diperlukan informan. Informan merupakan sumber data untuk mendapatkan data atau informasi yang berkaitan dengan masalah yang menjadi fokus penelitian. Adapun teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel didasarkan atas tujuan tertentu (orang yang dipilih betul-betul memiliki kriteria sebagai sampel). Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sugiono (2011:85) bahwa: "Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu."

Adapun informan dalam penelitian ini yaitu Kepala Bagian Pengadaan Barang/Jasa Kota Sukabumi, Kepala Sub Bagian Pengadaan Barang/Jasa Kota Sukabumi, Pejabat Pembuat Komitmen di SKPD Kota Sukabumi, dan Kelompok Kerja (Pokja) pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa Kota Sukabumi.

b. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, observasi, *study dokumentasi* dan *Focus Group Discussion* (FGD).

c. Pengujian Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Uji keabsahan data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dilakukan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi dan *member check*.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN / RESEARCH FINDING AND DISCUSSION

Penelitian ini dilakukan di Bagian Pengadaan Barang Jasa (BPBJ) pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi. BPBJ Kota Sukabumi mempunyai peran penting mensukseskan pembangunan nasional dalam rangka peningkatan pelayanan publik baik pusat maupun daerah melalui pendampingan, dan konsultasi proses pengadaan barang/jasa pemerintah berupa pelaksanaan pemilihan penyedia pengadaan langsung oleh pejabat pengadaan dan pemilihan penyedia tender oleh pokja pemilihan. Secara umum, pengadaan dimulai dari perencanaan, persiapan pengadaan, melakukan pengadaan (melalui swakelola atau pemilihan penyedia), pelaksanaan kontrak dan serah terima barang jasa dengan melibatkan pelaku pengadaan yaitu Pengguna Anggaran (PA), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan (PP), pokja pemilihan, agen pengadaan, penyelenggara swakelola dan penyedia.

Masing-masing pelaku pengadaan mempunyai tugas dan kewenangan disetiap tahapan pengadaan. pelaku pengadaan dituntut memahami tugas dan kewenangan untuk mewujudkan pengadaan barang/jasa yang efektif, efisien, kompetitif dan terbuka. Salah satu aspek penting untuk mewujudkan hal tersebut adalah dengan menerapkan SOP pada seluruh proses penyelenggaraan pengadaan barang/jasa sebagai bentuk implementasi kebijakan agar proses pengadaan dapat terselenggara sebagaimana mestinya. Hal ini dinilai penting karena SOP pengadaan barang/jasa adalah pedoman atau acuan pihak-pihak yang terlibat untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsinya.

1. Implementasi Prosedur Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa di Kota Sukabumi

Implementasi kebijakan merupakan proses pelaksanaan dan penerapan kebijakan yang telah dibuat dan ditetapkan dengan tujuan dapat terealisasi dengan semestinya. Salah satu kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah adalah meningkatkan kualitas perencanaan pengadaan barang/jasa (pasal 5 huruf a Perpres 16/2018).

Kebijakan ini berdasarkan fakta bahwa hampir sebagian besar permasalahan hukum yang muncul dalam pengadaan barang/jasa dipicu oleh rendahnya kualitas perencanaan. Pedoman perencanaan pengadaan barang/jasa Nomor 11 Tahun 2021 mencantumkan ada enam ruang lingkup yang tidak boleh dilewatkan yaitu identifikasi kebutuhan, penetapan barang/jasa, penetapan cara pengadaan barang/jasa, penetapan jadwal pengadaan barang/jasa, penetapan anggaran pengadaan barang/jasa dan terakhir adalah mengumumkan RUP (Rencana Umum Pengadaan) pada aplikasi SIRUP. Proses perencanaan ini melibatkan pelaku pengadaan yaitu Pengguna Anggaran (PA)/ Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dengan tugas dan kewenangannya masing-masing.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa penelitian ini dilatar belakangi oleh permasalahan implementasi SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa di Kota Sukabumi yang mengakibatkan tidak tercapainya output perencanaan pengadaan barang/jasa dan terhambatnya proses pengadaan barang/jasa. Berdasarkan studi dokumentasi yang dilakukan penulis diketahui bahwa SOP mekanisme awal perencanaan pengadaan barang/jasa belum sesuai dengan pedoman perencanaan pengadaan barang/jasa sehingga harus dilakukan analisis untuk mengetahui apakah SOP tersebut masih sesuai dengan kebijakan pengadaan barang/jasa dan kebutuhan pelaku pelaku pengadaan dalam melakukan perencanaan pengadaan barang/jasa. Selain studi dokumentasi terhadap peraturan pengadaan barang/jasa, peneliti juga melakukan studi dokumentasi terhadap dokumen regulasi, reviu pengumuman RUP pada aplikasi SiRUP dan Renja BPBJ Kota Sukabumi. Observasi dilakukan terhadap kegiatan konsultasi dan koordinasi dari PPK perangkat daerah kepada BPBJ Kota Sukabumi,

sedangkan wawancara dilakukan terhadap trainer LKPP sebagai ahli pengadaan, PPK dan BPBJ Kota Sukabumi terkait pelaksanaan kebijakan dan hambatan yang terjadi.

Analisis implementasi penelitian ini menggunakan model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edward III menunjuk pada empat variabel, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Hal ini menjadi dasar kajian pada penelitian implementasi SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa dan berperan penting dalam pencapaian keberhasilan khususnya kebijakan pengadaan barang/jasa.

a. Komunikasi

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting untuk kesuksesan kebijakan termasuk kebijakan pengadaan barang/jasa. Implementasi kebijakan akan dapat dilaksanakan baik dan mencapai tujuan jika terjadi komunikasi efektif antara pembuat program (*formulator*), pelaksana program (*implementor*) dengan para kelompok sasaran (*target groups*).

Edward III mengungkapkan indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan komunikasi adalah transmisi, kejelasan dan konsistensi. Ketika penyampaian pesan mengalami beberapa gangguan atau distorsi, maka kondisi ini bisa menyebabkan terjadinya penyimpangan informasi dari yang diinginkan pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan. Disisi lain, penyampaian informasi yang melewati banyak hirarki birokrasi dan berlapis-lapis, selektifitas persepsi serta ketidakmauan para pelaksana kebijakan dapat menimbulkan hambatan dalam proses komunikasi.

Komunikasi dalam implementasi SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa terjalin antara LKPP sebagai formulator, BPBJ sebagai implementor dan PA/KPA/PPK dari SKPD sebagai target group. Edward III mengatakan bahwa penyampaian komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi baik pula.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi diperoleh informasi bahwa aspek komunikasi pada implementasi SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa di Kota sukabumi belum sesuai dengan aspek komunikasi Edward III. Ketidaksesuaian itu terjadi dengan adanya perbedaan persepsi dan ketidakmampuan PA/PPK memahami SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa karena adanya perubahan peraturan, SOP belum memiliki kejelasan karena belum mengakomodir tahapan perencanaan pengadaan yang seharusnya dilakukan bersamaan dengan perencanaan anggaran. Kondisi ini menyebabkan terjadinya penyimpangan informasi dari yang diinginkan pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan. Hal ini menunjukkan adanya celah yang menjadi hambatan implementasi SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa.

b. Sumberdaya

Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah sumberdaya manusia yaitu staf atau pegawai. Edward III mengemukakan bahwa kompetensi dan kuantitas sumber daya manusia akan sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya yang terlibat pada implementasi SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa adalah PA/KPA, PPK SKPD dan personil BPBJ. Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi, diperoleh informasi bahwa sumberdaya manusia pengadaan barang/jasa Kota Sukabumi belum sesuai dengan aspek sumberdaya manusia Edward III. Kendala yang dihadapi adalah BPBJ belum memiliki SDM dengan jabatan fungsional pengadaan agar dapat lebih fokus sebagai implementor kebijakan, PPK pada perangkat daerah belum seluruhnya memiliki sertifikat kompetensi PPK, dan belum memiliki pengalaman dalam pengadaan barang/jasa. Akhirnya PPK akan sengaja untuk tidak menyerap anggaran karena tidak siap dengan tanggung jawab dan risikonya, sehingga ada celah yang menjadi hambatan mengimplementasikan kebijakan.

Implementasi SOP juga memerlukan sumber daya financial dan BPBJ Kota Sukabumi telah menyusun anggaran untuk hal tersebut. Dari hasil analisis diperoleh informasi bahwa implementasi

SOP belum didukung dengan sumber daya anggaran, karena anggaran kegiatan yang telah dipersiapkan mengalami *refocusing* sebagai akibat pandemi *covid 19*.

SOP perencanaan pengadaan barang/jasa Kota Sukabumi memerlukan sarana dan peralatan publikasi. Edward III dalam Widodo (2010:102) menyatakan bahwa sumberdaya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan yang meliputi gedung, tanah, dan sarana yang semuanya akan memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan. Dari hasil analisis diperoleh informasi bahwa implementasi SOP belum didukung dengan sumber daya sarana prasarana karena SOP belum terpublikasi pada aplikasi SiCamperenik, belum memiliki pengelola website yang berkompeten, aplikasi SiRUP sering mengalami gangguan atau error dan integrasi SiRUP dengan SIPD ini belum optimal.

Sumberdaya lain yang cukup penting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan adalah kewenangan. Edward III menyatakan bahwa kewenangan yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Dari hasil analisis diperoleh informasi bahwa BPBJ sebagai perumus SOP menggunakan kewenangannya dengan membuat keputusan untuk menunda proses pengadaan barang/jasa yang diajukan perangkat daerah baik tender atau pengadaan langsung jika RUP belum ditayangkan/diumumkan pada aplikasi SiRUP.

c. Disposisi

Disposisi atau sikap diartikan sebagai kemauan dan keinginan dari pelaksana kebijakan dalam menerapkan kebijakan tersebut. Seberapa besar kemauan implementor dalam melaksanakan suatu kebijakan berbanding lurus dengan tingkat keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan terdiri dari pengangkatan birokrasi dan insentif. Dari hasil analisis dapat diperoleh informasi bahwa PA dan PPK kurang memahami tujuan/ output SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa, dan kurangnya komitmen PA/KPA dan PPK untuk melaksanakan SOP karena dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, alur koordinasi yang terlalu panjang dan rumit, dan tradisi organisasi yang kurang kondusif.

d. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. Menurut Edward III terdapat dua karakteristik utama untuk memahami struktur birokrasi, yaitu fragmentasi dan SOP.

Dari hasil analisis dapat diperoleh informasi bahwa SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa yang telah dibuat oleh BPBJ Kota Sukabumi belum sesuai dalam hal kepastian waktu, sumber daya serta penyeragaman dalam organisasi kerja. Hal ini terlihat pada beberapa permasalahan diantaranya SOP belum menjelaskan cara dan waktu melakukan persiapan perencanaan, SOP belum dinamis dan berorientasi pada pengguna dengan mengakomodir semua tahapan yang ada dalam pedoman perlem LKPP Nomor 11 tahun 2021, SOP belum ada uraian kegiatan yang menjelaskan peran BPBJ, PA/KPA dan PPK dalam menjalankan persiapan perencanaan serta SOP belum ditetapkan oleh Kepala Daerah, SOP tidak menjelaskan secara mendalam hal-hal harus dilakukan, SOP belum direvisi sejak tahun 2017, SOP belum terdokumentasi pada website bpbj.kotasukabumi. sehingga ada celah pada aspek ini yang menjadi hambatan implementasi SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa.

2. Rancangan Prosedur Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Kota Sukabumi

Penelitian ini bertujuan untuk mencari rancangan standar operasional prosedur yang sesuai dengan kebutuhan perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintahan sebagai bentuk perbaikan penyelenggaraan pengadaan di Kota Sukabumi. Peneliti menggunakan pendekatan SSM (*Soft System Methodologi*) dengan teknik CATWOE dalam melakukan perancangan perbaikan SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa pemerintah di Kota Sukabumi.

Ada 7 (tujuh) tahap dalam SSM (Hardjosoekarto, 2012:63-66) yaitu:

1) *Problem situation considered problematic*

Yaitu proses penetapan situasi dunia nyata yang di anggap problematis berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber terpilih untuk memperkaya dan memperdalam pemahaman tentang SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa. Selanjutnya hasil wawancara diolah dan hasil pengolahan data tersebut dilakukan identifikasi masalah. Identifikasi masalah yang didapatkan dari hasil wawancara merupakan situasi dunia nyata yang dianggap problematis. Identifikasi dan deskripsi permasalahan tersebut sebagai berikut:

a. Komunikasi

1. Perbedaan persepsi dan ketidakmampuan PA/PPK dalam memahami SOP perencanaan pengadaan barang/jasa karena perubahan peraturan pengadaan barang/jasa
2. Perintah dalam SOP tidak konsisten dan tidak jelas
3. SOP perencanaan pengadaan barang/jasa Kota Sukabumi belum mengakomodir tahapan alur perencanaan
4. Perbedaan persepsi dan ketidakmampuan PA/PPK dalam memahami SOP perencanaan pengadaan barang/jasa menyebabkan tidak tercapainya output perencanaan PBJ
5. Belum terjalin komunikasi dan koordinasi aktif antara BPBJ, PA/KPA dan PPK

b. Sumber Daya

1. PPK tidak memiliki kompetensi teknis sehingga PPK mengalami kendala dalam melaksanakan tahapan SOP mekanisme awal pengadaan barang jasa.
2. Publikasi SOP belum didukung dengan sumber daya anggaran, karena anggaran mengalami refocusing.
3. SOP belum terpublikasi pada aplikasi SiCamperenik, dan aplikasi SiRUP sering mengalami gangguan atau error.

c. Disposisi

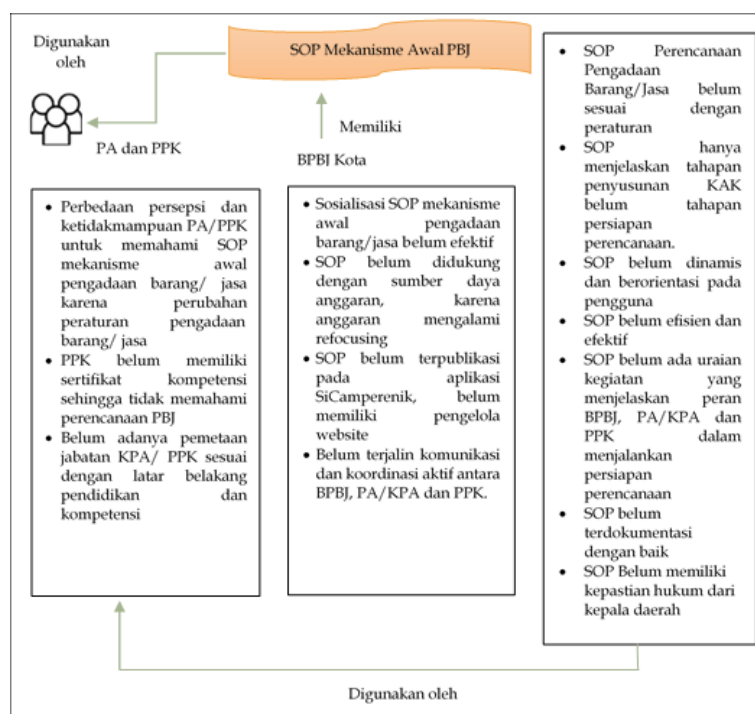
1. Belum adanya pemetaan jabatan KPA/ PPK sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi
2. Kurangnya komitmen PA/KPA dan PPK untuk melaksanakan SOP
3. PA dan PPK kurang memahami tujuan/ output SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa.

d. Struktur Birokrasi

1. SOP hanya menjelaskan tahapan penyusunan KAK belum tahapan lainnya.
2. SOP belum dinamis dan berorientasi pada kebutuhan pengguna
3. SOP belum efisien dan efektif
4. SOP belum ada uraian kegiatan yang menjelaskan peran BPBJ, PA/KPA dan PPK dalam menjalankan persiapan perencanaan
5. SOP belum terdokumentasi dengan baik pada website bpbj.kotasukabumi
6. SOP Belum memiliki kepastian hukum dari kepala daerah

2) *Problem situation expressed*

Yaitu tahap penuangan situasi masalah yang dianggap problematis ke dalam bentuk penyajian tertentu, yang lazim disebut rich picture. yang bermanfaat untuk menjelaskan kepada para pihak yang terlibat dalam implementasi SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa, bagaimana situasi digambarkan dan sebagai basis pertanyaan melalui persepsi terhadap situasi.



Gambar 4.17 Rich Picture SOP Mekanisme Awal Pengadaan Barang/Jasa

3) *Root definition of relevant purposeful activity system*

Ini adalah tahap pemilihan dan penamaan root definition. Analisis terhadap root definition menggunakan identifikasi CATWOE.

Data terkait mekanisme/prosedur yang didapat dari hasil wawancara kemudian dianalisis.

Tabel Analisis rancangan SOP berdasar data wawancara

No	Uraian Data Wawancara
1	Sebagian besar permasalahan hukum yang muncul dalam pengadaan barang/jasa dipicu oleh rendahnya kualitas perencanaan kita, disisi lain target output/keluaran/outcome
2	Komunikasi lebih kepada bagaimana memahami waktu yang tepat untuk menyusun rencana pengadaan, rencana program dan rencana kegiatan. Kendalanya adalah banyak sumber daya PPK yang tidak mengetahui cara menyusun perencanaan pengadaan.
3	Dalam menyampaikan informasi mengumumkan RUP ke dalam aplikasi SiRUP, dilakukan melalui roadshow untuk mengingatkan PA dan PPK segera melakukan penginputan dan mengumumkan RUP ke dalam SIRUP.
4	terbatasnya jumlah pegawai yang memiliki kompetensi pengadaan barang/jasa, sehingga harus melakukan koordinasi dengan BPBJ dalam hal mengaplikasikan SOP ini.
5	proses perencanaan pengadaan barang/jasa dilakukan setelah RKA ditetapkan. RKA sudah disusun dikisaran bulan Agustus/ September, sementara perencanaan pengadaan baru dilakukan bulan Oktober/ November.

No	Uraian Data Wawancara
6	Berdasarkan rekomendasi LKPP BPBJ Kota Sukabumi harus memiliki 15 pelaksana dengan jabatan fungsional.
7	Pejabat eselon 3 belum bersertifikasi kompetensi PPK, sehingga dalam pelaksanaan perencanaan pengadaan barang jasa menjadi tidak optimal.
8	SDM BPBJ sebagai yang merumuskan SOP
9	persentase RUP yang diumumkan pada aplikasi SIRUP belum mencapai lebih kurang 50% hingga 100% sampai batas waktu yang telah ditentukan
10	belum paham secara benar tujuan dan manfaat adanya prosedur perencanaan pengadaan barang jasa, serta tidak adanya motivasi kuat dalam diri untuk memahami/ mempelajari pentingnya prosedur perencanaan pengadaan barang jasa
11	SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa belum mengakomodir semua tahap dalam proses perencanaan.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa dari hasil wawancara yang dilakukan, didapatkan 11 pernyataan narasumber yang berkaitan dengan kebutuhan adanya SOP dalam melakukan perencanaan pengadaan barang/jasa. 11 (sebelas) pernyataan tersebut didapatkan setelah terlebih dulu menganalisis transkrip hasil wawancara, menandai pernyataan narasumber yang berkaitan dengan topik yang sedang diteliti.

Langkah selanjutnya adalah pembuatan analisis CATWOE. Alat bantu CATWOE ini merupakan alat bantu pengingat supaya root definition yang dibuat benar-benar menggambarkan sebuah sistem aktivitas manusia yang relevan yang kita pilih.

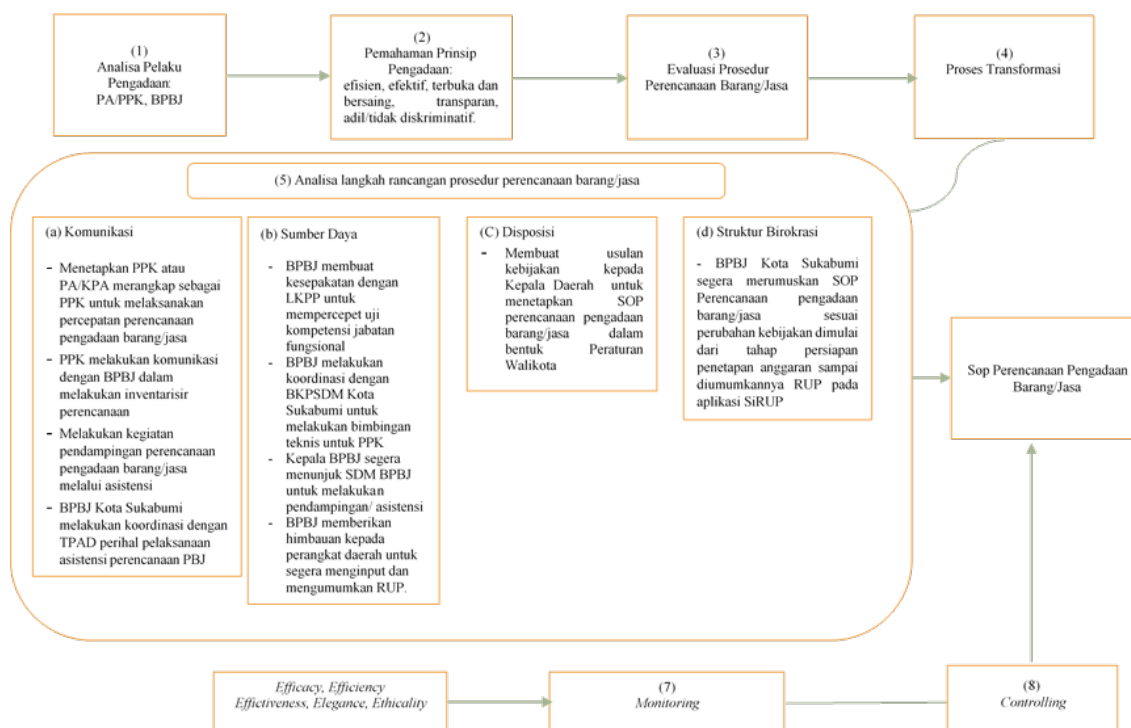
Tabel Analisis CATWOE untuk rancangan prosedur perencanaan barang/jasa di Kota Sukabumi
(Sumber: Diolah oleh peneliti 2022)

<i>Customers</i>	Siapa yang diuntungkan dari proses transformasi?	Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, BPBJ
<i>Actors</i>	Siapa yang terlibat dalam proses proses transformasi?	Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, BPBJ.
<i>Transformation</i>	Perubahan apa yang anda inginkan terjadi dalam sistem?	SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa yang belum relevan dengan peratauran menjadi SOP perencanaan pengadaan barang/jasa yang mempercepat proses perencanaan.
<i>Worldview</i>	Apa gambaran besar dari perubahan yang diharapkan? Dampak luas dari masalah ini?	SOP perencanaan pengadaan Barang/Jasa di Kota Sukabumi yang akurat dan dilakukan dalam waktu yang cukup dengan menerapkan prinsip efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil dan akuntabel.

<i>Owner</i>	Siapa yang mempunyai kewenangan?	BPBJ dan Kepala Daerah Kota Sukabumi
<i>Environment</i>	Faktor-faktor lingkungan apa yang dapat menghambat pemecahan masalah yang sedang dipelajari?	Peraturan yang dikeluarkan LKPP dan kepala daerah

4) *Conceptual models of the systems named in the root definitions*

Ini adalah tahap pembuatan model konseptual berdasarkan root definitions yang sudah dipilih dan diberi nama pada tahap sebelumnya.



5) *Comparison of models and real world*

Pada tahap ini dilakukan validasi hasil rancangan konsep SOP yang dihasilkan melalui FGD, yaitu membandingkan model konseptual dengan dunia nyata atau kondisi implementasi SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa saat ini. Diskusi yang dilaksanakan yaitu membandingkan analisa rancangan SOP pada model konseptual dengan dunia nyata atau kondisi saat ini dan aktivitas perbaikan (Tahap ke-5 SSM Comparison of models and real world). Dari diskusi tersebut diperoleh beberapa masukan terkait.

Dari masukan yang ada, kemudian dibuatkan tabel konsep SOP perencanaan pengadaan barang/jasa yang membandingkan aktivitas atau analisa langkah rancangan prosedur perencanaan barang/jasa dengan kondisi saat ini sehingga didapatkan aktivitas yang dapat dilakukan sebagai usaha perbaikan SOP mekanisme awal perencanaan pengadaan barang/jasa.

Tabel Konsep SOP Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa di Kota Sukabumi

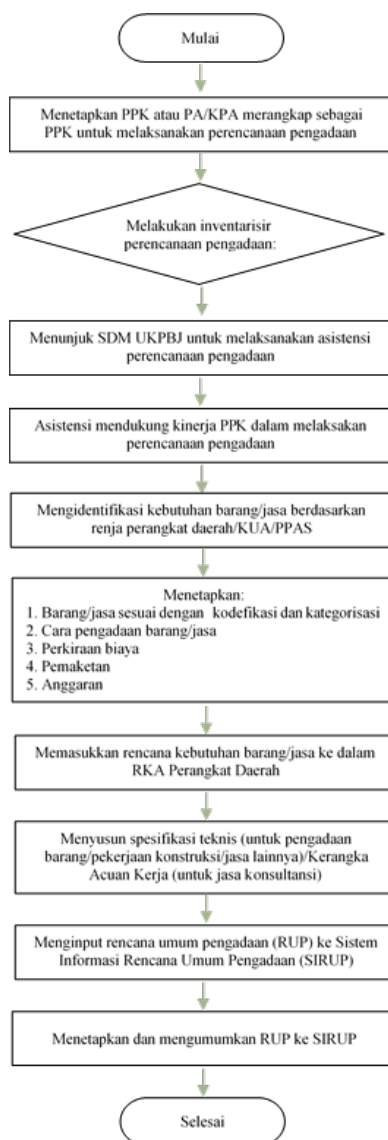
No	Aktivitas SOP	Situasi Saat ini	Yang Akan Dilakukan
1	Menetapkan PPK atau PA/KPA merangkap sebagai PPK untuk melaksanakan percepatan perencanaan pengadaan barang/jasa	Belum ditetapkan	Segera menetapkan PA/KPA dan PPK SKPD untuk melaksanakan perencanaan pengadaan barang/jasa dalam Surat Keputusan Wali Kota
2	PPK melakukan komunikasi dengan BPBJ untuk melakukan inventarisir perencanaan	Belum dilakukan pengelolaan perencanaan	PPK segera melakukan inventarisir perencanaan
3	Melakukan kegiatan pendampingan perencanaan pengadaan barang/jasa	Belum dilakukan	Segera melakukan pendampingan dalam bentuk asistensi dengan TP4D
4	BPBJ Kota Sukabumi melakukan koordinasi dengan TPAD perihal pelaksanaan asistensi perencanaan PBJ	Belum ada kegiatan asistensi	Kepala BPBJ menunjuk SDM UKPBJ untuk bergabung dengan TP4D melaksanakan asistensi perencanaan pengadaan.
5	BPBJ membuat kesepakatan dengan LKPP untuk mempercepat uji kompetensi jabatan fungsional	Sudah dilakukan	-
6	BPBJ melakukan koordinasi dengan BKPSDM Kota Sukabumi untuk melakukan bimbingan teknis untuk PPK	Sudah dilakukan	-
7	Mengidentifikasi kebutuhan barang/jasa berdasarkan renja perangkat daerah/KUA/PPAS	Belum dilakukan identifikasi kebutuhan	PPK segera melakukan identifikasi kebutuhan secara lengkap berdasar hasil analisis belanja, survey dan riset pasar.
8	Penetapan barang/jasa sesuai dengan kebutuhan	Belum ada penetapan barang/jasa sesuai dengan kebutuhan	PPK segera menetapkan barang/jasa sesuai dengan kodefikasi dan kategorisasi, Cara pengadaan barang/jasa, Perkiraan biaya, Pemaketan dan Anggaran
9	Penyusunan kebutuhan barang/jasa yang telah diidentifikasi menjadi kebutuhan yang dapat disahkan.	Belum ada penyusunan kebutuhan barang/jasa	Memasukkan rencana kebutuhan barang/jasa ke dalam RKA Perangkat Daerah
10	Membuat daftar paket pengadaan barang/jasa dan spesifikasi teknis/KAK	Belum ada daftar paket	PPK segera menyusun spesifikasi teknis/Kerangka Acuan Kerja
11	BPBJ memberikan himbauan kepada perangkat daerah untuk segera menginput dan mengumumkan RUP.	Sudah dilakukan	PPK segera menginput RUP ke aplikasi SiRUP PA segera menetapkan dan mengumumkan RUP ke SiRUP.

6) *Changes systematically desirable, culturally feasible*

Ini adalah tahap perumusan saran tindak untuk perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi dunia nyata dengan merancang SOP perencanaan pengadaan barang/jasa sesuai dengan hasil validasi yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya.

7) *Action to improve the situation*

Ini adalah langkah tindakan untuk perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi problematis



Gambar Konsep SOP Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Kota Sukabumi (sumber: diolah oleh peneliti, 2022)

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI/ CONCLUSION AND RECOMMENDATION

Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan didapatkan kesimpulan bahwa:

Analisis Implementasi SOP Pengadaan Barang/Jasa di Kota Sukabumi

Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk mekanisme awal perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintah di Kota Sukabumi belum berjalan optimal. Berdasarkan analisis menggunakan

teori implementasi Edward III, ditemukan beberapa hambatan pada indikator komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Komunikasi

Terdapat perbedaan persepsi dan ketidakmampuan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam memahami SOP perencanaan pengadaan barang/jasa. Perintah dalam SOP juga sering tidak konsisten dan tidak jelas, serta belum terjalin komunikasi dan koordinasi aktif antara BPBJ, PA/KPA, dan PPK. Selain itu, SOP belum mengakomodir tahapan perencanaan pengadaan yang seharusnya dilakukan bersamaan dengan perencanaan anggaran.

Sumber Daya

PPK belum memiliki kompetensi teknis yang memadai untuk pengadaan barang/jasa, sehingga mereka tidak memahami tahapan SOP dengan baik. Publikasi SOP juga tidak didukung oleh sumber daya anggaran yang memadai karena anggaran mengalami refocusing. Selain itu, SOP belum terpublikasi pada aplikasi SiCamperenik, dan aplikasi SiRUP sering mengalami gangguan atau error.

Disposisi

Belum ada pemetaan jabatan KPA/PPK yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi. Selain itu, kurangnya komitmen dari PA/KPA dan PPK untuk melaksanakan SOP dan pemahaman yang kurang terhadap tujuan dan output dari SOP mekanisme awal pengadaan barang/jasa menjadi hambatan signifikan.

Struktur Birokrasi

SOP yang ada belum sesuai dengan pedoman perencanaan pengadaan barang/jasa dan belum dinamis serta berorientasi pada kebutuhan pengguna. Efisiensi dan efektivitas SOP juga masih rendah, dan belum ada uraian kegiatan yang jelas mengenai peran BPBJ, PA/KPA, dan PPK dalam persiapan perencanaan. SOP juga belum terdokumentasi dengan baik pada website bpbj.kotasukabumi dan belum memiliki kepastian hukum dari kepala daerah.

Rancangan SOP dengan Soft System Methodology (SSM) dan CATWOE

Untuk mengatasi hambatan tersebut, dirumuskan rancangan SOP perencanaan pengadaan barang/jasa menggunakan Soft System Methodology (SSM) dengan teknik CATWOE. Rancangan SOP ini terdiri dari beberapa kegiatan penting, yaitu penetapan pejabat pelaksana perencanaan, penetapan inventarisasi kebutuhan, kegiatan asistensi oleh organisasi BPBJ, identifikasi kebutuhan pengadaan barang/jasa, penyusunan spesifikasi teknis/Kerangka Acuan Kerja, serta penginputan dan pengumuman rencana kerja pengadaan ke dalam aplikasi SiRUP.

Dengan perbaikan ini, diharapkan implementasi SOP dapat berjalan lebih optimal, meningkatkan efektivitas dan efisiensi perencanaan pengadaan barang/jasa di Kota Sukabumi.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil simpulan mengenai rancangan SOP perencanaan pengadaan barang/jasa Kota Sukabumi diatas, maka saran peneliti yang dapat disampaikan adalah:

- 1) Peningkatan *knowledge* PA/PPK di seluruh SKPD Kota Sukabumi melalui pelatihan dan ujian kompetensi pengadaan barang/jasa baik tingkat dasar maupun lanjutan.
- 2) Perlu adanya payung hukum berupa Surat Keputusan dari Wali Kota Sukabumi agar rancangan SOP perencanaan pengadaan barang/jasa ini dapat dipatuhi dan dilaksanakan oleh SKPD di Pemerintah Kota Sukabumi.
- 3) Perlu dilakukan penganggaran belanja kegiatan pengujian SOP untuk monitoring dan evaluasi dalam implementasi SOP perencanaan pengadaan barang/jasa, sehingga dapat diketahui tingkat pemahaman dan keberhasilan SOP.
- 4) Perlu dilakukan penganggaran belanja untuk kegiatan sosialisasi SOP perencanaan pengadaan barang/jasa dengan mengumpulkan PA/PPK SKPD di Kota Sukabumi dengan memberikan reward untuk peserta sosialisasi yang hadir.

REFERENSI / REFERENCE

- Agustino, L. 2006. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Badzlina, D. N. 2014. *Akuntabilitas dan Transparansi Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Melalui Electronic Procurement (Best Practice di Pemerintah Kota Surabaya)*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik. Vol. 2. No. 1.
- Checkland, P and Scholes, J. 1990. *Soft Systems Methodology in Action*. Wiley: Chichester
- Christopher & Schooner. 2007. *Incrementalism: Eroding the Impediments to a Global Public Procurement Market, Sistem Pengadaan Publik dan Cakupannya*. Journal of International Law Jurnal LKPP. Vol. 1. No 1.
- Chrisyanti, D.I. 2011. *Pengantar Ilmu Administrasi*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Darmono. 2007. *Pengembangan Standard Operating Procedure untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Jurnal FKP2T Tahun 2. No 1, p 32.
- Winarno, B. 2014. *Kebijakan Publik, Teori, Proses dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Hidayat, A. 2019. *Evaluasi Perencanaan Umum Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah pada Universitas Brawijaya*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP). Vol. 5. p 97-105.
- Iskandar, A.I 2013. *Analisis Pengadaan Barang/Jasa di Pemerintah Kota Sukabumi, Pemerintah Kota Bogor dan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP)*. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Listyianingsih. 2014. *Administrasi Pembangunan, Pendekatan Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mulyadi, D. 2018. *Study Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Novitaningrum, B.D. 2014. *Akuntabilitas Dan Transparansi Pengadaan Barang Dan Jasa Pemerintah Melalui Electronic Procurement (Best Practice Di Pemerintah Kota Surabaya)*. Tesis. Surabaya: Universitas Airlangga
- Nurgoho, R. 2018. *Public Policy 6*. Jakarta: Gramedia.
- Santoso, J. D. 2014. *Lebih Memahami S.O.P (Standard Operating Procedure)*. Yogyakarta: Kata Pena.
- Siahaya, W. 2012. *Manajemen Pengadaan Procurement Management*. Bandung: Alfabeta.
- Stoner, F. 1992. *Manajemen Edisi Keempat*. Jilid 1. Alih bahasa Benyamin Molan. Intermedia.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta.
- Tachjan. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI.
- Tanjung. A dan Subagio, B. 2013. *Panduan Praktis Menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) Instansi Pemerintah*. Yogyakarta: Total Media.
- Tjokroamidjojo, B. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- Widodo, J. 2011. *Analisis Kebijakan Publik Konsep Dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia.
- Peraturan Presiden Nomor 16 tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Nomor 11 Tahun 2021 tentang Pedoman Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa
- Peraturan Menteri PANRB RI Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan