

# Jurnal Media Administrasi Terapan

## JMAT

Volume 04 | Nomor 2 | Juni 2024

Vol. 04 No.2  
pp 143-158 © 2024  
ISSN 2747-1322

### STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMILIHAN PENYEDIA BARANG DAN JASA PEMERINTAH BERBASIS MITIGASI RISIKO DI KOTA SUKABUMI

*Strategy Implementation Of Policy On Selection Of Government Goods And Services Providers Based On Risk Mitigation In Sukabumi City*

<sup>1</sup>Jone Jama Thomas Hero Setiawan, Endang Wirjatmi TL <sup>3</sup>Nita Nurliawati

<sup>1,2,3n</sup> Politeknik STIA LAN Bandung

<sup>1</sup>[jonekrisan01@gmail.com](mailto:jonekrisan01@gmail.com), <sup>2</sup>[e.wirjatmi01@gmail.com](mailto:e.wirjatmi01@gmail.com), <sup>3</sup>[nitanurliawati@yahoo.com](mailto:nitanurliawati@yahoo.com)

---

#### INFORMASI ARTIKEL

---

Article history :

Dikirim :

12-12-2022

Revisi Pertama :

26-06-2024

Diterima :

27-06-2024

---

Kata Kunci :

*Pemilihan penyedia barang dan jasa; implementasi kebijakan; soft system methodology*

Keywords :

*selecting providers of goods and services; policy implementation; soft system methodology*

---

#### ABSTRAK

---

Penelitian ini difokuskan pada strategi dalam proses pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah yang berbasis mitigasi risiko di Kota Sukabumi. Tujuannya adalah untuk mengetahui proses implementasi kebijakan pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah, faktor risiko yang diakibatkan, dan selanjutnya untuk mengetahui strategi apa saja yang paling tepat sebagai mitigasi risiko dalam proses pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *Soft System Methodology* menggunakan analisis CATWOE untuk mengungkapkan secara jelas fenomena dalam implementasi proses pemilihan penyedia barang dan jasa. Pemerintah di Kota Sukabumi. Data dihimpun melalui studi dokumentasi, observasi, dan wawancara, kemudian dianalisis dan diolah untuk menghasilkan strategi yang tepat. Sikap para implementator baik dan mendukung terlaksananya kebijakan proses pemilihan penyedia barang dan jasa. Dari hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat diketahui bahwa belum optimalnya proses pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah di Kota Sukabumi adalah kurangnya jumlah dan kompetensi sumberdaya manusia, sarana dan prasarana belum optimal, komunikasi dengan instansi pengawas internal belum optimal. Analisis dilakukan dengan menggunakan analisa CATWOE yang hasilnya adalah peningkatan kualitas sumberdaya manusia baik dari segi jumlah dan kompetensi, peningkatan alokasi anggaran untuk sarana dan prasarana, peningkatan koordinasi dan Kerjasama dengan instansi pengawas internal, dan organisasi SKPD terkait. Hasil dari penelitian ini akan menjadi usulan kebijakan Kepala Daerah sehingga akan meningkatkan kualitas proses pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah dalam menghadapi risiko-risiko pengadaan di Kota Sukabumi.

---

### Abstract

*This research is focused on strategies in the process of selecting providers of government goods and services based on risk mitigation in Sukabumi City. The aim is to find out how to implement the policy on the process of selecting government providers of goods and services, the resulting risk factors, and then to find out what strategies are the most appropriate as risk mitigation in the process of selecting government providers of goods and services. This study uses a qualitative method with a Soft System Methodology approach using CATWOE analysis to clearly reveal the phenomenon in the implementation of the process of selecting providers of goods and services. Data is collected through documentation studies, observations, and interviews, then analyzed and processed to produce the right strategy. The attitude of the implementers is good and supports the implementation of the policy on the process of selecting providers of goods and services. From the results of interviews, observations and documentation studies, it can be seen that the selection process for government goods and services providers in Sukabumi City is not optimal, namely the lack of number and competence of human resources, facilities and infrastructure are not optimal, communication with internal supervisory agencies is not optimal. The analysis was carried out using CATWOE analysis which resulted in an increase in the quality of human resources both in terms of number and competence, an increase in budget allocation for facilities and infrastructure, an increase in coordination and cooperation with internal supervisory agencies, and related SKPD organizations. The results of this research will become a policy proposal for the Regional Head so that it will improve the quality of the process of selecting government goods and services providers in dealing with procurement risks in Sukabumi City.*

---

### A. PENDAHULUAN / INTRODUCTION

Pengadaan barang/jasa pemerintah adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh Kementerian, Lembaga, Perangkat Daerah, yang dibiayai anggaran Pendapatan Belanja Negara/Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBN/APBD). Proses pemilihan penyedia barang dan jasa merupakan bagian dari siklus pengadaan barang dan jasa pemerintah. Prosesnya dimulai dari persiapan pemilihan penyedia sampai dengan pelaksanaan pemilihan penyedia. Selama proses pemilihan penyedia barang dan jasa tersebut terdapat berbagai potensi masalah yang mengakibatkan risiko/dampak yang dapat mengakibatkan terhambatnya, bahkan kegagalan proses pengadaan barang dan jasa secara keseluruhan. Berikut ini dapat dijelaskan potensi masalah, risiko/dampak dan penyebabnya dalam proses pemilihan penyedia barang/jasa secara nasional.

Tabel 1 Permasalahan dalam Proses Pemilihan Penyedia Barang dan Jasa Pemerintah.  
(Sumber : Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kota Sukabumi 2022)

| No | Potensi Masalah  | Resiko/Dampak | Penyebab |
|----|--|---------------|----------|
| A  | <b>Permasalahan dalam persiapan pemilihan penyedia</b> |               |          |
| 1  | <b>Metode pemilihan Penyedia</b>                       |               |          |



| No | Potensi Masalah   | Resiko/Dampak   | Penyebab   |
|----|---|---|--|
|    | Metode pemilihan tidak sesuai dengan karakteristik barang dan kondisi pasar                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salah pilih penyedia</li> <li>- Gagal tender</li> <li>- Sanggahan</li> <li>- Sanggah Banding</li> <li>- Pengaduan</li> </ul> | Kurang kompeten  |
| 2  | <b>Metode Kualifikasi</b>   |   |  |
| a  | Persyaratan kualifikasi berlebihan  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salah pilih penyedia</li> <li>- Gagal tender</li> <li>- Sanggahan</li> <li>- Sanggah Banding</li> <li>- Pengaduan</li> </ul> | Kurang kompeten  |
| b  | Persyaratan kualifikasi mengarah kepada penyedia tertentu   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak kompetitif</li> <li>- Pengaduan</li> <li>- Kepercayaan masyarakat turun</li> </ul>                                     |  |
| 3  | <b>Metode Evaluasi Penawaran</b>  |   |  |
|    | Metode evaluasi tidak sesuai dengan peraturan PBJ, spesifikasi, dan kondisi pasar                           | B/J yg dihasilkan tdk sesuai kebutuhan  | Kurang kompeten  |
| 4  | <b>Metode penyampaian dokumen penawaran</b>   |   |  |
| 5  | <b>Jadwal pemilihan</b>   |   |  |
| a  | Jadwal pemilihan tidak memberi cukup waktu untuk menyiapkan penawaran terbaik                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas penawaran rendah</li> <li>- Gagal tender/Seleksi</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurang pengalaman</li> <li>- Pemahaman aturan terbatas</li> <li>- Kurang bijaksana</li> </ul> |
| b  | Jadwal pemilihan kurang mempertimbangkan kondisi / situasi lingkungan                                       |   |  |
| 6  | <b>Penyusunan dokumen pemilihan</b>   |   |  |
|    | Dokumen pemilihan disusun kurang cermat dan tidak konsisten   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kegagalan dalam pelaksanaan pemilihan</li> <li>- Gagal tender/Seleksi</li> <li>- Sengketa/gugatan/pengaduan</li> </ul>       |  |
| B  | <b>Permasalahan dalam Pelaksanaan Pemilihan Penyedia</b>  |   |  |
| 1  | Pemberian penjelasan tidak dimanfaatkan secara maksimal untuk klarifikasi dan menyamakan persepsi           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanggah, pengaduan</li> <li>- Gagal tender/Seleksi</li> <li>- Ketidakpercayaan publik</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kelalaian/kemalasan Pokja</li> <li>- Peserta tidak profesional</li> </ul>                     |
| 2  | Perubahan atas dokumen pemilihan hasil kesepakatan tidak ditindaklanjuti dengan perubahan dokumen pemilihan | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanggah/Sanggah banding</li> <li>- Gagal tender/Seleksi</li> </ul>   | Kelalaian Pokja  |
| 3  | Pelaksanaan pemilihan tidak sesuai/konsisten dengan   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanggah, pengaduan</li> </ul>  | - Kelalaian Pokja  |



| No | Potensi Masalah   | Resiko/Dampak  | Penyebab                                       |
|----|---|--|--|
|    | dokumen pemilihan.  | - Gagal tender/Seleksi<br>- Perkara Hukum (TUN/Pidana)   | - Kecurangan (fraud)                           |
| 4  | Post bidding  |  |  |
| 5  | Penyedia yg sedang kena sanksi Daftar Hitam lolos kualifikasi | - Sanggah,pengaduan<br>- Gagal tender/Seleksi<br>- Perkara Hukum (TUN/Pidana)<br>- Belum ada system blokir akun daftar hitam |  |
| 6  | Beda penafsiran dalam pembuktian kualifikasi                  | - Sengketa (sanggah,pengaduan, gugatan)<br>- Gagal tender/seleksi PBJ terhambat  | Ketidakjelasan persyaratan/Dokumen kualifikasi |

Permasalahan nasional tentang proses pemilihan penyedia barang/jasa juga terjadi di Kota Sukabumi sehingga dapat menimbulkan potensi masalah yang mengakibatkan dampak/risiko di kemudian hari. Dampak/risiko proses pemilihan penyedia barang/jasa pemerintah ada beberapa macam, yaitu :

a. Sanggahan dan Sanggah Banding

Yaitu pernyataan tertulis ketidakpuasan penyedia atas hasil pemilihan penyedia dalam proses tender/seleksi, ditujukan secara online melalui aplikasi Sistem Pengadaan Secara Elektronik kepada Kelompok Kerja (Pokja) Pemilihan dan dijawab oleh Kelompok Kerja (Pokja) Pemilihan untuk Sanggahan dan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA)/Pejabat Pembuat Komit untuk sanggah banding. Selama kurun waktu tahun 2019 – 2021 terdapat risiko 79 sanggahan dan sanggah banding yang terjadi didalam proses pemilihan penyedia barang dan jasa di Kota Sukabumi.

b. Aduan

Adalah pernyataan tertulis secara manual dari penyedia atas hasil dari proses pemilihan penyedia apabila jalur sanggahan dan sanggah banding ditolak. Proses aduan ditujukan kepada Pengawas Internal dalam hal ini Inspektorat Daerah dan tidak terbatas untuk metode pemilihan tertentu. Tetapi dalam praktiknya aduan ini juga sering ditujukan juga kepada Aparat Penegak Hukum (APH) baik Kepolisian, Kejaksaan, ataupun ke KPK. Selama kurun waktu tahun 2019 – 2021 terdapat risiko 28 aduan yang terjadi didalam proses pemilihan penyedia barang dan jasa di Kota Sukabumi.

c. Gugatan

Merupakan tuntutan baik perdata maupun pidana yang ditujukan kepada pelaku pengadaan di Bagian Pengadaan Barang/Jasa yaitu Pokja Pemilihan melalui Pengadilan Negeri atau Pengadilan Tata Usaha Negara. Selama kurun waktu tahun 2019 – 2021 terdapat 3 gugatan yang terjadi didalam proses pemilihan penyedia barang dan jasa di Kota Sukabumi baik ke Pengadilan Tata Usaha Negara maupun Pengadilan Negeri.

## B. METODE / METHOD

Dalam studi implementasi kebijakan, metodologi penelitian merupakan suatu bagian penting dalam menentukan keabsahan sebuah penelitian. Penggunaan metodologi merupakan langkah yang harus ditempuh agar dapat menjawab masalah. Penelitian ini pada dasarnya menggunakan

pendekatan metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu implementasi kebijakan dengan menggunakan teori Edward III untuk memperoleh isu strategis atau permasalahan yang terjadi, kemudian tahap pemecahan masalahnya menggunakan pendekatan *Soft System Methodology (SSM)* dengan analisis CATWOE. Dalam penelitian kualitatif subyek penelitian disebut informan. Informan adalah orang yang memberikan informasi-informasi terkait substansi penelitian. Adapun informan dalam penelitian ini dari pihak internal Pemerintah Kota Sukabumi adalah Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, Inspektur Pembantu Inspektorat, Kelompok Kerja BPBJ, Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Pejabat Pembuat Komitmen, sedangkan dari pihak eksternal adalah penyedia barang dan jasa di Kota Sukabumi.

Data diperoleh melalui suatu proses yang disebut pengumpulan data. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sesuai dengan langkah-langkah yang dikemukakan oleh Satori dan Komariah (2008 : 79-86), yaitu sebagai berikut pengamatan (Observasi), wawancara, dan telaah dokumen. Uji keabsahan data dalam penelitian sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Temuan atau data dalam penelitian kualitatif dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan. Dalam penelitian ini, penulis menguji keabsahan data melalui: perpanjangan pengamatan, triangulasi *member check*.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN / RESEARCH FINDING AND DISCUSSION

Penelitian ini dilakukan di Bagian Pengadaan Barang/Jasa pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi, terletak di Jalan R. Syamsudin SH No.30 Kelurahan Cikole Kecamatan Cikole Kota Sukabumi. BPBJ Kota Sukabumi dibentuk pada tahun 2017 berdasarkan Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah dan merupakan adalah bagian dari Sekretariat Daerah yang membantu Kepala Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan. Sebelumnya BPBJ Kota Sukabumi adalah Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa yang bernaung dibawah BAPPEDA Kota Sukabumi berdasarkan Peraturan Walikota Sukabumi Nomor 2 Tahun 2011 tentang Pembentukan UPT Unit Layanan Pengadaan (ULP)Barang/Jasa pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Sukabumi. Sejalan dengan amanat Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 beserta perubahan kedua Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan sebagai sebagai pusat keunggulan dan rujukan dalam bidang pengadaan barang dan jasa pemerintah Kota Sukabumi (*Center of excellence*) yang mendorong peningkatan kinerja pengadaan barang dan jasa, peningkatan kapasitas SDM Pelaksana pengadaan dan keterbukaan informasi publik, maka ULP Barang/Jasa Kota Sukabumi berubah menjadi Bagian Pengadaan Barang/Jasa Kota Sukabumi. Selain di BPBJ Kota Sukabumi juga dilakukan penelitian di lokasi penyedia dan SKPD yang berkaitan dengan pelaksanaan proses pemilihan penyedia pengadaan barang dan jasa.

Pada penelitian ini penulis menggunakan teori Edward III untuk mengetahui apa yang menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan dalam proses pemilihan penyedia barang dan jasa di Kota Sukabumi. Hasil dari penelitian ini dilihat dari 4 variabel Edward III sebagai berikut.

a. Komunikasi

Berdasarkan hasil pengumpulan informasi diperoleh data bahwa proses komunikasi dari formulator ke implementor yaitu antara para pelaku pengadaan belum berjalan dengan baik, seperti antara Pejabat Pembuat Komitmen dengan kelompok Kerja/Pejabat Pengadaan belum selaras serta dokumen persiapan pemilihan penyedia belum terstandarisasi, perbedaan persepsi akibat perubahan peraturan menghambat proses pengadaan, kurang terjadinya komunikasi aktif antara penyedia barang dan jasa dengan kelompok kerja dalam proses pemberian penjelasan pekerjaan di proses tender.

b. Sumberdaya

Berdasarkan hasil pengumpulan informasi, diperoleh data bahwa sumberdaya manusia para pelaku pengadaan di Kota Sukabumi belum memadai, seperti jumlah dan kompetensi

kelompok kerja yang masih terbatas, kompetensi pejabat pembuat komitmen yang belum ada hanya berdasarkan aturan sebagai Kuasa Pengguna Anggaran, kompetensi kualifikasi penyedia yang masih terbatas pada kualifikasi kecil sehingga kalah bersaing apabila terdapat paket pengadaan dengan nilai besar. Sedangkan dari sisi sumberdaya sarana dan prasarana juga belum optimal seperti masih belum memiliki Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) mandiri masih menginduk ke LPSE Provinsi Jawa Barat, katalog lokal belum optimal karena masih terbatasnya penyedia lokal yang terdaftar, dan belum memiliki sistem database penyedia. Diperoleh data bahwa anggaran yang ditetapkan untuk kegiatan kepemudaan sangat terbatas. Anggaran Bagian Pengadaan Barang dan Jasa pada Tahun 2021 adalah Rp 262.257.900,- sebagian besar untuk anggaran rutin operasional. Hal ini menyebabkan tidak berjalannya beberapa kegiatan seperti proses pembentukan LPSE mandiri, *surveillance ISO*, peningkatan kompetensi pokja. Dikatakan bahwa sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, anggaran untuk proses pemilihan penyedia barang dan jasa di Kota Sukabumi masih kurang memadai, sehingga diperlukan langkah-langkah yang strategis agar proses pemilihan penyedia barang dan jasa lebih baik untuk menghindari risiko yang terjadi dikemudian hari.

c. Sikap/disposisi

Menurut Edward III faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam disposisi ini ada 2 (dua), yaitu; pengangkatan birokrasi dan insentif. Pengangkatan birokrasi, kepala daerah telah tepat mengangkat personil di bidangnya masing-masing karena mereka siap dan berkomitmen untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan seperti Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, Kelompok Kerja Pengadaan Barang. Insentif, masing-masing pegawai telah menerima tunjangan kinerja setiap bulan untuk menjalankan tupoksi mereka.

d. Struktur birokrasi

Berdasarkan hasil mengumpulkan informasi diperoleh data, bahwa struktur birokrasi di Bagian Pengadaan Barang dan Jasa belum berjalan optimal seperti ISO 9001:2015 tentang Sertifikat Sistem Manajemen Mutu BPBJ Kota Sukabumi kurang optimal karena tidak melakukan *surveillance* pada Tahun 2021, *Turn over* personil tinggi akibat adanya mutase dan promosi, sehingga diperlukan tenaga fungsional pengadaan. Dari permasalahan-permasalahan, diperlukan langkah-langkah strategis untuk mitigasi risiko proses pemilihan penyedia barang dan jasa yang mungkin terjadi dikemudian hari. Strategi yang dilakukan penulis untuk menanggulangi permasalahan tersebut adalah melalui pendekatan *Soft System Methodology (SSM)* dengan analisis CATWOE.

Menurut Chekland dan Poulter (2006), SSM adalah proses mencari tahu yang berorientasi aksi atas situasi problematis dari kehidupan nyata sehari-hari; para pengguna SSM melakukan pembelajaran yang dimulai dari menemu-kenali situasi sampai merumuskan dan atau mengambil tindakan guna memperbaiki situasi problematis tersebut. Proses pembelajaran terjadi melalui proses yang terorganisir dimana situasi nyata dieksplorasi, dengan menggunakan alat intelektual yang memungkinkan terjadinya diskusi yang terarah yang disebut sejumlah model aktivitas yang punya maksud yang dibangun berdasarkan sejumlah sudut pandang (*worldviews*) yang murni. (Hardjosoearto (2012: 17). Menurut Hardjosoearto (2012: 63-66), ada 7 (tujuh) tahap dalam SSM yaitu : 1) *Problem situation considered problematic*, 2) *Problem situation expressed*, 3) *Root definition of relevant purposeful activity system*, 4) *Conceptual models of the systems named in the root definitions*, 5) *Comparison of models and real world*, 6) *Changes systematically desirable, culturally feasible*, 7) *Action to improve the situation*.

1) *Problem situation considered problematic*

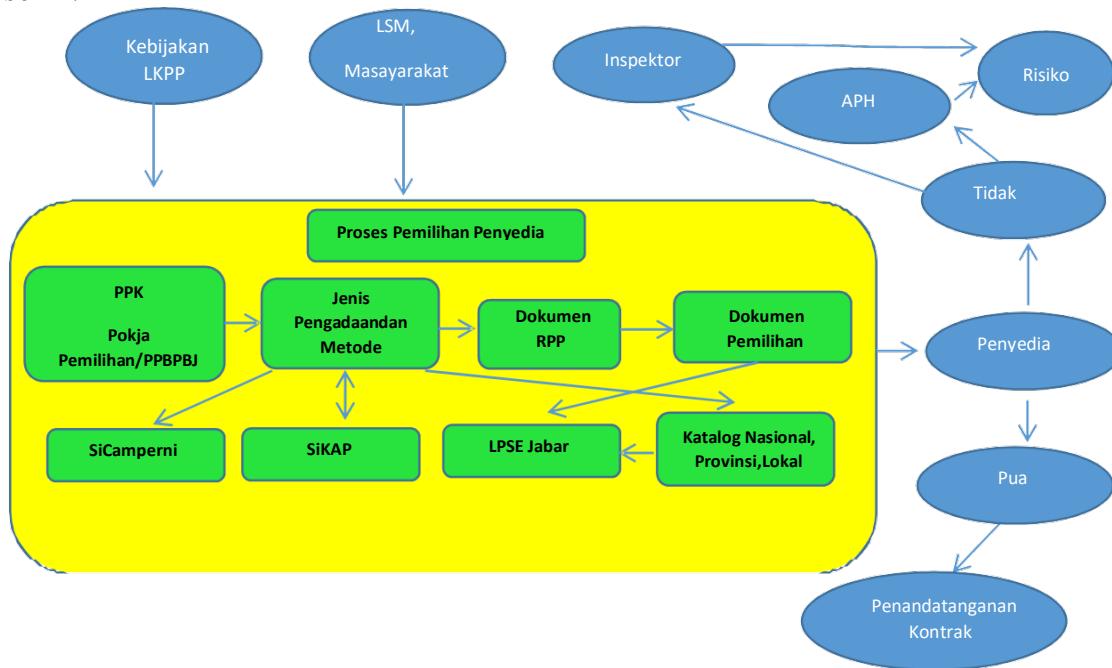
Adalah tahap pengenalan masalah, yaitu identifikasi dan deskripsi singkat tentang situasi dalam organisasi. Proses pada tahap ini sangat penting karena terkait dengan keputusan oleh pihak siapapun, baik peneliti maupun pihak-pihak tertentu didalam organisasi, berkenaan dengan situasi problematis yang mengundang keterpanggilan untuk melakukan suatu tindakan perubahan, perbaikan, atau

148

penyempurnaan atas situasi problematis tersebut. Pada tahap ini identifikasi situasi dan permasalahan sudah dideskripsikan pada tahap implementasi kebijakan menggunakan teori Edward III.

### 2) Problem situation expressed

Dalam tahap ini adalah penuangan situasi masalah yang dianggap problematis ke dalam bentuk penyajian tertentu, yang lazim disebut *rich picture*, yang digunakan untuk menjelaskan situasi dengan menunjukkan pemangku kepentingan dan masalah yang mereka alami, serta interaksi dan hubungan antar aktor. Berikut ini adalah model *rich picture* proses pemilihan penyedia barang/jasa di Kota Sukabumi :



Gambar 1 Rich Picture Proses Pemilihan Penyedia Barang/Jasa Pemerintah di Kota Sukabumi  
(Sumber : di olah peneliti 2022)

### 3) Root definition of relevant purposeful activity system

Menurut Hardjosoeikarto (2012: 89-90), *Root Definition* adalah deskripsi terstruktur dari sebuah sistem aktivitas manusia yang relevan dengan situasi problematis yang menjadi perhatian didalam penelitian SSM yang berbasis tindakan. Langkah selanjutnya adalah pembuatan analisis CATWOE, menurut Hardjosoeikarto (2012:96-97) supaya *root definition* yang disusun bener-benar dapat digunakan sebagai dasar pembuatan model konseptual, maka *root definition* tersebut perlu diuji dan disempurnakan dengan alat bantu analisis CATWOE. Di dalam proses pemilihan penyedia barang/jasa dengan menggunakan analisis CATWOE akan menunjukkan proses transformasi pemilihan penyedia barang/jasa saat ini menjadi proses pemilihan penyedia barang/jasa berbasis mitigasi risiko. Data hasil analisis CATWOE didapatkan dari hasil wawancara kepada pihak-pihak para pelaku pengadaan seperti PPK, Pokja Pemilihan/PP, Penyedia, BPBJ, dan Inspektorat Kota Sukabumi.

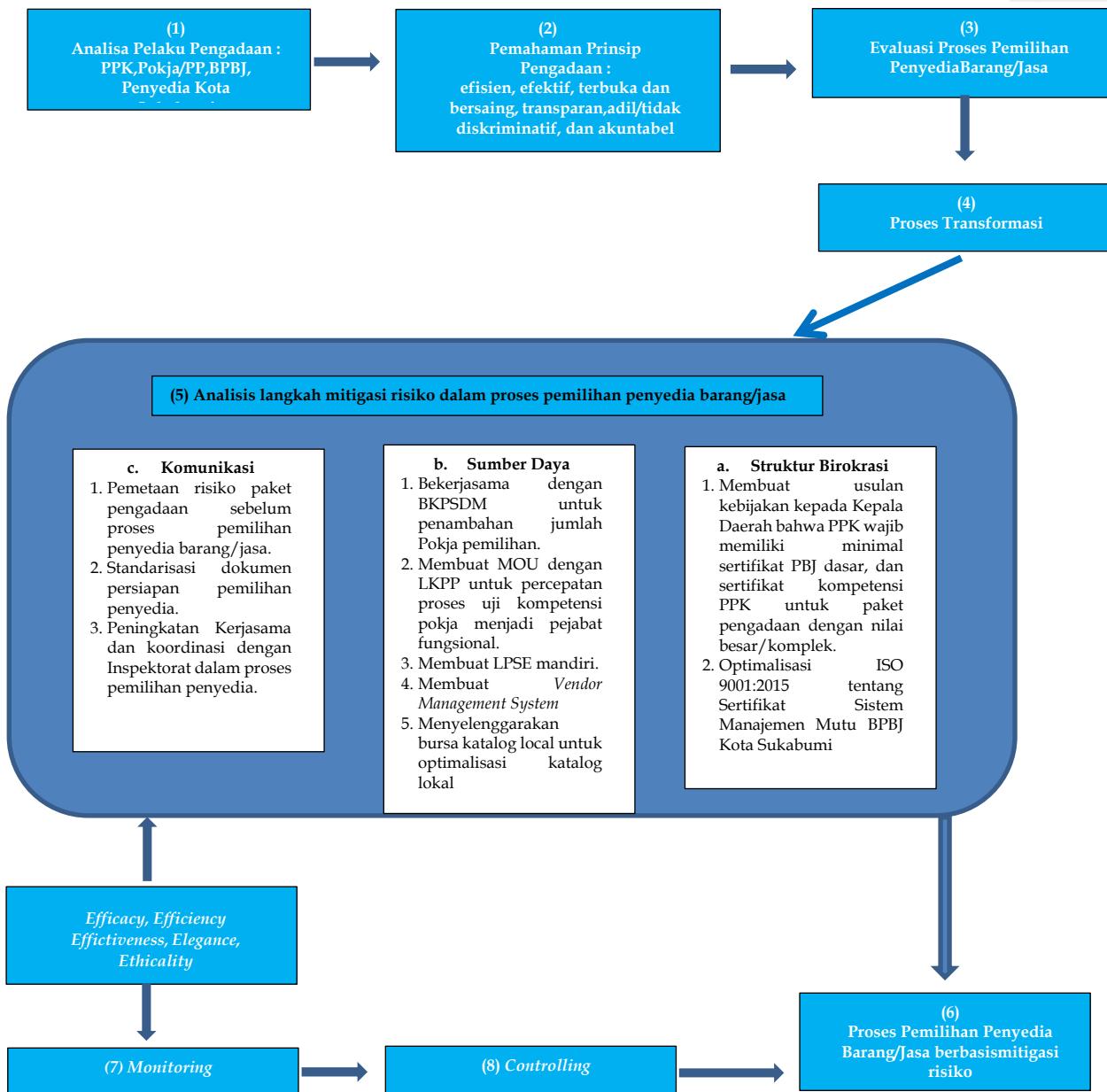
**Tabel 2 Analisis CATWOE untuk Strategi Proses Pemilihan  
PenyediaBarang dan Jasa Pemerintah berbasis mitigasi risiko di Kota Sukabumi**  
(Sumber : Diolah oleh peneliti 2022)

|                |  |   |
|----------------|--|---|
| Customers      | Siapa yang diuntungkan dari proses transformasi pelaksanaan pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah di Kota Sukabumi?  | PPK, Pokja Pemilihan/PP, Penyedia, BPBJ, masyarakat Kota Sukabumi   |
| Actors         | Siapa yang terlibat dalam proses transformasi pelaksanaan pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah di Kota Sukabumi?  | PPK, Pokja Pemilihan/PP, Penyedia, BPBJ, BKPSDM Kota Sukabumi   |
| Transformation | Perubahan apa yang anda inginkan terjadi dalam sistem pelaksanaan proses pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah di Kota Sukabumi?   | Proses pemilihan penyedia barang/jasa pemerintah yang berisiko menjadi proses pemilihan penyedia barang/jasa pemerintah berbasis mitigasi risiko        |
| Worldview      | Apa gambaran besar dari perubahan yang diharapkan dari pelaksanaan proses pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah di Kota Sukabumi? Dampak luas dari masalah ini?              | Proses Pemilihan Penyedia Barang/Jasa di Kota Sukabumi yang efisien, efektif, terbuka dan bersaing, transparan, adil/tidak diskriminatif, dan akuntabel |
| Owner          | Siapa yang mempunyai kewenangan dalam pelaksanaan proses pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah di Kota Sukabumi?   | Bagian Pengadaan Barang/Jasa sebagai pihak yang memberikan usulan untuk kemudian disetujui oleh Kepala Daerah.  |
| Environment    | Faktor-faktor lingkungan apa yang dapat menghambat pemecahan masalah yang sedang dipelajari dalam pelaksanaan proses pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah di Kota Sukabumi? | Peraturan Pengadaan Barang/Jasa, LKPP   |

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

Pada tahap ini, setelah melakukan analisis CATWOE langkah selanjutnya adalah mengembangkan model konseptual. Model ini adalah model yang diturunkan dari proses berpikir serba sistem tentang situasi dunia nyata. Model ini dibuat berdasarkan sudut pandang tertentu (*a declared worldview*) saja.





Gambar 2 Model Konseptual Strategi Proses Pemilihan Barang/Jasa berbasis Mitigasi Risiko di Kota Sukabumi  
 (Sumber : Diolah oleh peneliti 2022)

##### 5) Comparison of models and real world

Tahap ini adalah membandingkan model konseptual dengan dunia nyata atau kondisi proses pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah di Kota Sukabumi saat ini.

Tabel 3 Perbandingan Model Konseptual dengan Dunia Nyata  
(Sumber : diolah oleh Peneliti 2022)

| No | Aktivitas Mitigasi Risiko   | Situasi Saat ini  | Usulan Rekomendasi  |
|----|---|---|---|
| 1  | Pemetaan risiko paket pengadaan barang/jasa sebelum proses pemilihan penyedia barang/jasa         | Belum dilaksanakan, masih bersifat per paket paket pangadaan oleh masing-masing PPK.  | Proses pemetaan risiko pengadaan barang/jasa dapat dilaksanakan pada saat proses KUA PAS di sahkan.                               |
| 2  | Standarisasi dokumen persiapan pemilihan penyedia.  | Belum terstandarisasi dokume RPP, masih berdasarkan masing-masing pokja.  | Perlunya standarisasi untuk memudahkan PPK, Pokja dalam Rapat Persiapan Pemilihan Penyedia  |
| 3  | Peningkatan kerjasama dan koordinasi dengan Inspektorat dalam proses persiapan pemilihan penyedia | Inspektorat terlibat pada akhir proses pemilihan penyedia dan apabila ada sanggah banding, aduan  | Perlunya keterlibatan Inspektorat pada proses persiapan pemilihan penyedia  |
| 4  | Bekerjasama dengan BKPSDM untuk penambahan jumlah Pokja Pemilihan/PP                              | Sudah pernah mengusulkan, tetapi lambat hasilnya karena keterbatasan jumlah ASN yang mempunyai sertifikat pengadaan barang/jasa terbatas  | Kerjasama dengan BKSDM melakukan uji kompetensi untuk memperbanyak jumlah ASN yang bersertifikat.                                 |
| 5  | Membuat MOU dengan LKPP untuk percepatan proses uji kompetensi Pokja menjadi pejabat fungsional   | Belum ada MOU, sehingga proses uji kompetensi pokja terhambat karena menunggu antrian uji kompetensi di LKPP  | Dengan adanya MOU dimungkinkan uji kompetensi dapat dilaksanakan mandiri dengan supervisi LKPP                                    |
| 6  | Membuat LPSE Mandiri  | Saat ini masih menginduk LPSE Provinsi Jawa Barat   | Proses LPSE mandiri dilaksanakan dengan bertahap karena membutuhkan anggaran yang besar   |
| 7  | Membuat <i>Vendor Management System</i>   | Belum ada   | <i>Vendor Management System</i> dapat ditambahkan fitur pada aplikasi SiCampernik   |
| 8  | Menyelenggarakan bursa Katalog lokal untuk optimalisasi katalog lokal Kota Sukabumi               | Belum dilaksanakan, baru sebatas himbauan kepada para penyedia untuk masuk katalog lokal Kota Sukabumi, saat ini baru ada 3 penyedia lokal yang masuk katalog lokal Kota Sukabumi | Bursa katalog lokal perlu segera dilaksanakan, untuk mempercepat akselerasi penyedia lokal yang masuk katalog lokal Kota Sukabumi |



| No | Aktivitas Mitigasi Risiko   | Situasi Saat ini   | Usulan Rekomendasi  |
|----|---|--|---|
| 9  | Membuat usulan kebijakan kepada Kepala Daerah bahwa PPK wajib memiliki minimal sertifikat PBJ dasar, dan sertifikat kompetensi PPK untuk paket pengadaan dengan nilai besar/komplek | Saat ini tidak semua PPK memiliki sertifikat PBJ tingkat dasar, yang memiliki sertifikat kompetensi PPK tidak ada  | Minimal PPK harus memiliki sertifikat PBJ tingkat dasar   |
| 10 | Optimalisasi ISO 9001:2015 tentang Sertifikast Sistem Manajemen Mutu BPBJ Kota Sukabumi   | Saat ini ISO ISO 9001:2015 tentang Sertifikast Sistem Manajemen Mutu BPBJ Kota Sukabumi tidak optimal karena pada tahun 2021 tidak dilakukan <i>surveillance</i> | Perlunya optimalisasi ISO ISO 9001:2015 tentang Sertifikast Sistem Manajemen Mutu BPBJ Kota Sukabumi dengan segera melakukan surveillance pada tahun 2022 |

6) *Changes systematically desirable, culturally feasible*

Ini adalah tahap perumusan saran tindak untuk perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi dunia nyata. Pada tahap ini dari 10 (sepuluh) usulan rekomendasi ditahap ke-5 dirumuskan saran tindak untuk perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi dunia nyata. Proses perumusan didiskusikan pada saat FGD dan hasilnya dapat di lihat di tabel 4.13 berupa aksi dalam perbaikan situasi. Di dalam FGD usulan rekomendasi akan dibahas untuk menghasilkan aksi dalam perbaikan situasi yang dapat dilaksanakan dalam dunia nyata sehingga menghasilkan proses transformasi yang berguna dalam mitigasi risiko proses pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah di Kota Sukabumi.

7) *Action to improve the situation.*

Ini adalah langkah tindakan untuk perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi problematis. Langkah pada tahap ke 6 dan 7 dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4 Langkah ke 6 dan 7 Perubahan yang akan dilakukan serta aksi untuk perbaikan situasi  
(Sumber : diolah oleh peneliti 2022)

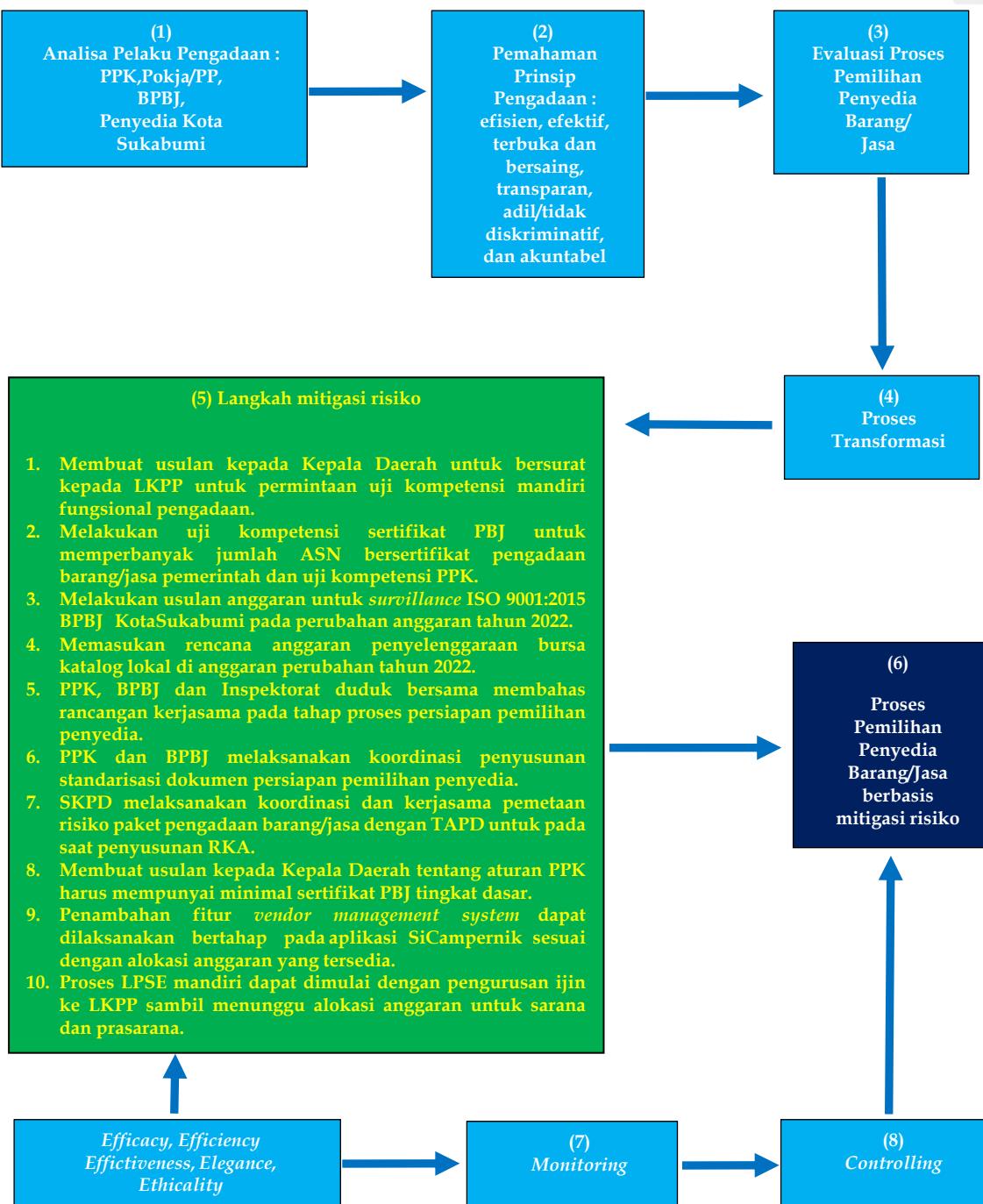
| No | Usulan Perubahan yang dapat dilakukan   | Aksi dalam perbaikan situasi  |
|----|---|---|
| 1  | Proses pemetaan risiko paket pengadaan barang/jasa dapat dilaksanakan pada saat setelah proses KUA PAS di sahkan. | SKPD melaksanakan koordinasi dan kerjasama pemetaan risiko pengadaan barang/jasa dengan TAPD untuk pada saat penyusunan RKA             |
| 2  | Perlunya standarisasi untuk memudahkan PPK, Pokja dalam Rapat Persiapan Pemilihan Penyedia                        | PPK dan BPBJ melaksanakan penyusunan standarisasi dokumen persiapan pemilihan penyedia.   |
| 3  | Perlunya keterlibatan Inspektorat pada proses persiapan pemilihan penyedia  | PPK, BPBJ dan Inspektorat duduk bersama membahas rancangan kerjasama pada tahap proses persiapan pemilihan penyedia.                    |
| 4  | Kerjasama dengan BKSDM melakukan uji kompetensi untuk memperbanyak jumlah ASN bersertifikat                       | Melakukan uji kompetensi sertifikat PBJ untuk memperbanyak jumlah ASN bersertifikat. BKPSDM sudah berpengalaman melakukan hal tersebut. |



| No | Usulan Perubahan yang dapat dilakukan   | Aksi dalam perbaikan situasi  |
|----|---|---|
| 5  | Membuat MOU dengan LKPP untuk percepatan proses uji kompetensi Pokja menjadi pejabat fungsional untuk melakukan uji kompetensi mandiri                | Membuat usulan kepada Kepala Daerah untuk bersurat kepada LKPP untuk permintaan uji kompetensi mandiri fungsional pengadaan                         |
| 6  | Menambah fitur data base penyedia seperti <i>vendor management system</i> dalam aplikasi SiCampernik  | Penambahan fitur <i>vendor management system</i> dapat dilaksanakan bertahap pada aplikasi SiCampernik sesuai dengan alokasi anggaran yang tersedia |
| 7  | Proses LPSE mandiri dilaksanakan dengan bertahap karena membutuhkan anggaran yang besar   | Proses LPSE mandiri dapat dimulai dengan pengurusan ijin ke LKPP sambil menunggu alokasi anggaran untuk sarana dan prasarana.                       |
| 8  | Perlu segera dilaksanakan bursa katalog lokal, untuk mempercepat akselerasi penyedia lokal yang masuk katalog lokal Kota Sukabumi                     | Memasukan rencana anggaran penyelenggaraan bursa katalog lokal di anggaran perubahan tahun 2022   |
| 9  | Minimal PPK harus memiliki sertifikat PBJ tingkat dasar   | Membuat usulan kepada Kepala Daerah tentang aturan PPK harus mempunyai minimal sertifikat PBJ tingkat dasar   |
| 10 | Perlunya optimalisasi ISO 9001:2015 tentang Sertifikast Sistem Manajemen Mutu BPBJ Kota Sukabumi dengan segera melakukan surveillance pada tahun 2022 | Melakukan usulan anggaran untuk surveillance ISO 9001:2015 BPBJ Kota Sukabumi pada perubahan anggaran tahun 2022.                                   |

Selanjutnya adalah membuat model hasil perbaikan setelah mendapatkan berbagai masukan dalam *Forum Discussion Group* yang akan menjadi bahan usulan kepada Kepala Daerah yang akan disampaikan oleh BPBJ Kota Sukabumi sebagai mitigasi risiko dalam proses pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah di Kota Sukabumi.





Gambar 3 Model Hasil Perbaikan setelah FGD  
(Sumber : Diolah peneliti 2022)

## D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI / CONCLUSION AND RECOMMENDATION

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi Implementasi Kebijakan Pemilihan Penyedia Barang dan Jasa Pemerintah Berbasis Mitigasi Risiko di Kota Sukabumi, dapat diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan proses pemilihan penyedia barang dan jasa pemerintah di Kota Sukabumi dengan menggunakan teori dari Edward III belum optimal, hal ini dapat dilihat dari isu permasalahan setiap dimensi sebagai berikut :
  - a. Komunikasi
    - 1) Komunikasi antara PPK dan Pokja/PP belum selaras dan dokumen belum standarisasi pada tahap persiapan pemilihan.
    - 2) Metode *E-Purchasing* memerlukan strategi untuk meminimalisir risiko karena adanya perubahan aturan tentang katalog.
    - 3) Perbedaan persepsi akibat perubahan peraturan menghambat prosespengadaan.
    - 4) Dalam pemberian penjelasan proses tender perlu komunikasi aktif antara Pokja dan penyedia.
  - b. Sumber Daya
    - 1) Jumlah Pokja masih terbatas
    - 2) Kompetensi Pokja sebagai fungsional pengadaan terbatas
    - 3) Kompetensi PPK terbatas
    - 4) Kompetensi kualifikasi penyedia terbatas
    - 5) Proses tender cepat masih tergantung jumlah penyedia terdaftar di aplikasiSiKAP
    - 6) Proses penunjukan langsung tergantung dengan kompetensi PPK
    - 7) Anggaran masih belum memadai.
    - 8) LPSE belum mandiri masih menginduk ke LPSE Jawa Barat
    - 9) Sudah mempunyai Katalog lokal tetapi belum maksimal
    - 10) Belum memiliki sistem data base penyedia
  - c. Disposisi
    - 1) Terdapat intervensi negatif terutama paket pengadaan barang/jasa dengan nilai besar.
    - 2) Harga penawaran rendah menyulitkan PPK dalam proses pelaksanaan pekerjaan
    - 3) Usulan tambahan insentif untuk PPK dengan nilai paket pengadaan besar dan berisiko tinggi.
  - d. Struktur Birokrasi
    - 1) ISO 9001:2015 tentang Sertifikat Sistem Manajemen Mutu BPBJ Kota Sukabumi kurang optimal karena tidak melakukan *surveillance* pada Tahun 2021.
    - 2) Nilai ITKP dan Tingkat kematangan Organisasi BPBJ Kota Sukabumi masih rendah.
    - 3) *Turn over* personil tinggi sehingga diperlukan menjadi tenaga fungsional pengadaan.
2. Dari permasalahan yang teridentifikasi dalam implementasi kebijakan proses pemilihan penyedia barang dan jasa di Kota Sukabumi, dilakukan analisis strategi berbasis mitigasi risiko menggunakan pendekatan *Soft System Methodology* (SSM) dengan analisis CATWOE sehingga didapatkan 10 (sepuluh) aksi untuk perbaikan situasi. Kemudian aksi tersebut diurutkan berdasarkan skala prioritasnya sehingga dapat dihasilkan sebagai berikut :
  - 1) Membuat usulan kepada Kepala Daerah untuk bersurat kepada LKPP untuk permintaan uji kompetensi mandiri fungsional pengadaan.
  - 2) Melakukan uji kompetensi sertifikat PBJ untuk memperbanyak jumlah ASN bersertifikat



- pengadaan barang/jasa pemerintah dan uji kompetensi PPK.
- 3) Melakukan usulan anggaran untuk *surveillance* ISO 9001:2015 BPBJ KotaSukabumi pada perubahan anggaran tahun 2022.
  - 4) Memasukan rencana anggaran penyelenggaraan bursa katalog lokal di anggaran perubahan tahun 2022.
  - 5) PPK, BPBJ dan Inspektorat duduk bersama membahas rancangan kerjasama pada tahap proses persiapan pemilihan penyedia.
  - 6) PPK dan BPBJ melaksanakan koordinasi penyusunan standarisasi dokumen persiapan pemilihan penyedia.
  - 7) SKPD melaksanakan koordinasi dan kerjasama pemetaan risiko paket pengadaan barang/jasa dengan TAPD untuk pada saat penyusunan RKA.
  - 8) Membuat usulan kepada Kepala Daerah tentang aturan PPK harus mempunyai minimal sertifikat PBJ tingkat dasar.
  - 9) Penambahan fitur *vendor management system* dapat dilaksanakan bertahap pada aplikasi SiCampernik sesuai dengan alokasi anggaran yang tersedia.
  - 10) Proses LPSE mandiri dapat dimulai dengan pengurusan ijin ke LKPP sambil menunggu alokasi anggaran untuk sarana dan prasarana.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan hasil simpulan mengenai strategi proses pemilihan penyedia barang/jasa berbasis mitigasi risiko di Kota Sukabumi diatas, maka saran peneliti yang dapat disampaikan adalah :

1. Membuat usulan kepada Kepala Daerah untuk bersurat kepada LKPP untuk permintaan uji kompetensi mandiri fungsional pengadaan.
2. Melakukan uji kompetensi sertifikat PBJ untuk memperbanyak jumlah ASN bersertifikat pengadaan barang/jasa pemerintah dan uji kompetensi PPK.

Untuk 2 (dua) usulan diatas menjadi prioritas karena pada awal Tahun 2023 proses pemilihan penyedia barang/jasa pemerintah wajib dilaksanakan oleh fungsional pengadaan.

3. PPK dan BPBJ melaksanakan koordinasi penyusunan standarisasi dokumen persiapan pemilihan penyedia.
4. SKPD melaksanakan koordinasi dan kerjasama pemetaan risiko paket pengadaan barang/jasa dengan TAPD untuk pada saat penyusunan RKA.
5. Membuat usulan kepada Kepala Daerah tentang aturan PPK harus mempunyai minimal sertifikat PBJ tingkat dasar.
6. Penambahan fitur *vendor management system* dapat dilaksanakan bertahap pada aplikasi SiCampernik sesuai dengan alokasi anggaran yang tersedia.
7. Proses LPSE mandiri dapat dimulai dengan pengurusan ijin ke LKPP sambil menunggu alokasi anggaran untuk sarana dan prasarana.

Sedangkan usulan no 7-10 menjadi prioritas terakhir karena membutuhkan alokasi anggaran dan waktu pelaksanaan. Saran diatas dapat dilaksanakan oleh Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kota Sukabumi sebagai *leading sector* dalam proses pemilihan penyedia barang/jasa di Kota Sukabumi.

### **REFERENSI / REFERENCE**

- Creswell, John W. 2016. Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dunn, William N. 2003. Analisis Kebijakan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Edward III, George C. 1980. Implementing Public Policy. Washington DC: Congressional Quarterly Press

- Hardjosoekarto, Sudarsono 2012. *Soft System Methodology* Jakarta: Universitas Indonesia (Ui-Press).
- Mulyadi, Deddy dan Hendrikus T. Gedeona. 2017. Demokrasi, Governance, dan Ruang Publik Dalam Kajian Administrasi Publik: memahami partisipasi masyarakat dalam pembangunan dan proses kebijakan publik. Bandung: Alfabeta.
- Rangkuti, Freddy. 2013. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Gramedia.
- Sugiyono. 2015. Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: Alfabeta.
- Widodo, Joko. 2018. Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik. Malang: Media Nusa Creative.
- Peraturan Presiden No 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah beserta perubahan terakhirnya Peraturan Presiden No 12 Tahun 2021 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.
- Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah melalui Penyedia.
- Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2021 tentang Toko Daring dan Katalog Elektronik dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Pedoman Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa yang dikecualikan pada Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Keputusan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia Nomor 122 Tahun 2022 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Katalog Elektronik.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Data Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan (SIRUP) Kota Sukabumi
- Data Pengadaan Barang dan Jasa Kota Sukabumi dari Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kota Sukabumi

