

**IMPLEMENTASI PERPRES 54 TAHUN 2010 TENTANG UNIT LAYANAN
PENGADAAN BARANG DAN JASA DI KODAM II SRIWIJAYA**

**THE IMPLEMENTATION OF PERPRES 54 TAHUN 2010 ABOUT PROCUREMENT
SERVICES UNIT ENVIRONMENTAL GOODS AND SERVICES
IN KODAM II SRIWIJAYA**

Agus Martahan Limbong¹

Universitas Pertahanan

(agusmarthlimbong@ymail.com)

Abstrak -- Pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu fungsi penting pada organisasi pemerintah termasuk juga di lingkungan TNI AD, namun hingga saat ini keberadaan organisasi pengadaan barang dan jasa masih kurang mendapatkan perhatian yang memadai. Fungsi pengadaan barang dan jasa saat ini masih ditangani oleh panitia yang dibentuk dan bekerja secara temporer (tidak permanen). Sistem seperti ini memiliki banyak kelemahan dan berakibat pada rendahnya kinerja Unit Layanan Pengadaan di lingkungan Kodam II Sriwijaya. Sesuai dengan masalah yang dikemukakan di atas, maksud penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran tentang bagaimana implementasi Perpres 54 Tahun 2010 tentang Unit Layanan Pengadaan (ULP) dalam proses pengadaan barang dan jasa di Kodam II Sriwijaya. Adapun korelasi penelitian ini dengan Program Studi Strategi Pertahanan Darat adalah diharapkan tesis ini dapat dijadikan referensi dalam pelaksanaan tugas Unit Layanan Pengadaan barang dan jasa dalam proses pengadaan barang dan jasa di Kodam II Sriwijaya. Metoda penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam (*verstehen*) terhadap fenomena yang diteliti. Analisis SWOT dilakukan dengan berdasarkan dari observasi dan wawancara yang telah dilakukan terhadap para narasumber, maka didapatkan data yang kemudian dianalisis dengan menggunakan pendekatan analisa SWOT. Berdasarkan teori Edward III terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan implemmentasi suatu kebijakan, yaitu : komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi.

Kata Kunci: ULP, Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010

Abstract -- Procurement of goods and services is one of the important functions in government organizations as well as within the Army, but until now the existence of procurement organizations are still not getting adequate attention. The procurement function is currently being handled by a committee that was formed and worked in temporary (not permanent). Such a system has many weaknesses and result in a lower performance of the Procurement Services Unit (ULP) in Kodam II Sriwijaya. According to the problems stated above, the purpose of this study is to provide an overview of how the implementation of Presidential Decree 54 of 2010 on the Procurement Services Unit (ULP) in the procurement of goods and services in Kodam II Sriwijaya. The correlation of these studies by the Defense Army's Strategic Studies Program is hoped that this thesis can be used as a reference in the discharge of Procurement Services Unit of goods and services in the procurement

¹ Penulis adalah mahasiswa Fakultas Manajemen Pertahanan Universitas Pertahanan

process of goods and services at the level of military command. Qualitative research methods used in this study with the aim to gain a deep understanding (verstehen) of the phenomenon. SWOT analysis is done on the basis of observations and interviews that have been made to the informant, the obtained data are then analyzed using SWOT analysis approach. Based on the theory of George C. Edward III, there are four variables that determine the success of the implementation of a policy, namely: communication, resources, disposition and bureaucratic structure.

Keywords: ULP, Perpres 54 Tahun 2010

Pendahuluan

Good governance dilaksanakan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) serta berorientasi pada kepentingan pelayanan publik. Karena itu, praktik pemerintahan dinilai baik jika mampu mewujudkan transparansi, penegakan hukum, dan akuntabilitas publik. (Dwiyanto, 2008:18-19). Dalam bukunya yang berjudul Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia disampaikan bahwa untuk mewujudkan *good governance* melalui pelayanan publik ada beberapa karakteristik-karakteristik guna mewujudkannya, antara lain: Partisipasi, Penegakan Hukum, Transparansi, Kesetaraan, Daya Tanggap, Wawasan ke depan, Akuntabilitas, Pengawasan Publik, Efektifitas dan efisien serta Profesionalitas. Pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu fungsi penting pada organisasi pemerintah termasuk juga di lingkungan TNI AD, namun hingga saat ini keberadaan organisasi pengadaan barang dan jasa masih kurang

mendapatkan perhatian yang memadai. Fungsi pengadaan barang dan jasa saat ini masih ditangani oleh panitia yang dibentuk dan bekerja secara temporer (tidak permanen). Sistem seperti ini memiliki banyak kelemahan dan berakibat pada rendahnya kinerja Unit Layanan Pengadaan di lingkungan Kodam II Sriwijaya. Rendahnya kinerja akan berdampak buruk terhadap kinerja organisasi Kodam II Sriwijaya termasuk layanan publik yang tersedia kepada masyarakat.

Dalam prakteknya baik di lingkungan pemerintah termasuk TNI AD khususnya pada Unit Layanan Pengadaan Kodam II Sriwijaya indikasi tersebut umumnya mudah dijumpai dalam pelaksanaan tugas-tugas Unit Layanan Pengadaan (ULP) barang dan jasa. Indikasi tersebut antara lain adalah : Rawan pengaruh kepentingan dan intervensi, Profesionalisme tidak terjamin dan tidak terukur, pelaksanaan kurang fokus karena pelaksana masih merangkap jabatan/kegiatan lain, tidak ada jaminan

peningkatan karier di bidang PBJB, dan pengelolaan arsip, dokumentasi serta informasi tidak dapat dilakukan dengan baik. Berkaitan dengan upaya reformasi birokrasi di bidang pengadaan barang dan jasa pemerintah, dari ketiga aspek yang menjadi ruang lingkup reformasi birokrasi, maka aspek kelembagaan layanan pengadaan barang dan jasa masih menjadi kendala utama. Di bidang ketatalaksanaan, pemerintah telah menyederhanakan berbagai prosedur pengadaan barang dan jasa yang lebih akuntabel dan transparan antara lain dengan menerapkan sistem *e-procurement*, *e-purchasing*, serta perbaikan regulasi dan prosedur pengadaan barang dan jasa. Sedangkan dibidang sumber daya manusia telah dilakukan standarisasi kompetensi personel pengadaan barang dan jasa melalui program sertifikasi profesi pengadaan barang dan jasa pemerintah. Pada Pasal 9 Peraturan Kepala LKPP Nomor 5 Tahun 2015 menyampaikan bahwa Unit Layanan Pengadaan (ULP) memiliki beberapa kewenangan, yaitu : menetapkan dokumen pengadaan, menetapkan pemenang, mengusulkan penetapan pemenang kepada Pengguna Anggaran/PA, mengusulkan kepada PA/KPA agar penyedia barang atau jasa

tertentu dicantumkan ke dalam daftar hitam, dan memberikan sanksi administratif kepada penyedia barang atau jasa yang melakukan pelanggaran. Keberadaan ULP ini diharapkan mampu mendorong pengadaan barang atau jasa menjadi lebih strategis melalui peningkatan perannya dalam pelayanan publik. Pelayanan publik merupakan sarana yang relatif mudah untuk menerapkan praktik *good governance*. Aspek kelembagaan yang sering menjadi rujukan dalam penilaian praktik *good governance* dapat dinilai dengan mudah dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pelayanan publik ini merupakan ranah yang mudah dalam pengembangan parameter dan mewujudkan nilai-nilai yang mencirikan praktik *good governance* seperti efisien, non diskriminatif dan berkeadilan, berdaya tanggap tinggi, dan memiliki akuntabilitas tinggi (Dwiyanto, 2005).

Sesuai dengan masalah yang dikemukakan di atas, maksud dari tulisan ini dibuat untuk memberikan gambaran tentang bagaimana implementasi Perpres 54 Tahun 2010 tentang Unit Layanan Pengadaan (ULP) dalam proses pengadaan barang dan jasa di Kodam II Sriwijaya. Adapun korelasi penelitian ini dengan Program Studi Strategi

Pertahanan Darat adalah diharapkan tesis ini dapat dijadikan renfrensi dalam pelaksanaan tugas Unit Layanan Pengadaan barang dan jasa dalam proses pengadaan barang dan jasa di tingkat Kodam, diharapkan hasil yang diperoleh melalui pihak ketiga dapat secara optimal digunakan oleh institusi TNI AD sehingga strategi pertahanan darat dapat didukung dari segi pengadaan barang dan jasa.

Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III

Implementasi kebijakan merupakan kegiatan yang kompleks dengan begitu banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Model yang dikembangkan oleh George C. Edward III. Edward III mulai dengan mengajukan dua pertanyaan, yakni: (1) *What is the precondition for successful policy implementation?* dan (2) *What are the primary obstacles to successful policy implementation?* Edward III dalam Agustino (2009:149) menamakan model implementasi kebijakan publiknya dengan *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Dalam pendekatan yang diteoremakan oleh Edward III, terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan, yaitu: (1) komunikasi, (2)

sumberdaya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi. Variabel *pertama* yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan, menurut George C. Edward III, variabel pertama adalah komunikasi. Komunikasi, menurutnya lebih lanjut, sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan bila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus ditransmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat, dan konsisten. Komunikasi (atau pentransmisian informasi) diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat. Terdapat tiga indikator yang dapat dipakai (atau digunakan) dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi tersebut diatas, yaitu:

1. Transmisi, penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali yang terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian (miskomunikasi), hal tersebut disebabkan karena komunikasi telah melalui beberapa tingkatan birokrasi, sehingga apa yang diharapkan terdistorsi ditengah jalan.
2. Kejelasan, komunikasi yang diterima oleh para pelaksanaan kebijakan (street-level-bureaucrats) haruslah jelas dan tidak membingungkan (tidak ambigu/mendua). Ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi, pada tataran tertentu, para pelaksana membutuhkan fleksibilitas dalam melaksanakan kebijakan. Tetapi pada tataran yang lain hal tersebut justru akan menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai oleh kebijakan yang telah ditetapkan.
3. Konsistensi, perintah yang diberikan dalam melaksanakan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas (untuk diterapkan atau dijalankan). Karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

Berdasarkan hasil penelitian Edward III yang dirangkum dalam Winarno (2005:127) Terdapat beberapa hambatan umum yang biasa terjadi dalam transmisi komunikasi yaitu: Pertama, terdapat pertentangan antara pelaksana kebijakan dengan perintah yang dikeluarkan oleh pembuat kebijakan. Pertentangan seperti ini akan mengakibatkan distorsi dan hambatan yang langsung dalam komunikasi kebijakan. Kedua, informasi yang disampaikan melalui berlapis-lapis hierarki birokrasi. Distorsi komunikasi dapat terjadi karena panjangnya rantai informasi yang dapat mengakibatkan bias informasi. Ketiga, masalah penangkapan informasi juga diakibatkan oleh persepsi dan ketidakmampuan para pelaksana dalam memahami persyaratan-persyaratan suatu kebijakan. Variabel atau faktor kedua yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan adalah sumberdaya. Sumberdaya merupakan hal penting lainnya, menurut George C. Edward III, dalam mengimplementasikan kebijakan. Indikator sumber-sumberdaya terdiri dari beberapa elemen, yaitu:

1. Staf, sumberdaya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya

disebagiankan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak kompeten dibidangnya. Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak mencukupi, tetapi diperlukan pula kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.

2. Informasi, dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk, yaitu pertama informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Implementasi harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan disaat mereka diberi perintah untuk melaksanakan tindakan. Kedua informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Implementor harus mengetahui apakah orang lain yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.
3. Wewenang, pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau

legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang itu nihil, maka kekuatan para implementor dimata public tidak terlegitimasi, sehingga dapat mengagalkan proses implementasi kebijakan. Tetapi, dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersebut ada, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektifitas kewenangan. Di satu pihak, efektifitas kewenangan diperlukan dalam melaksanakan implementasi kebijakan; tetapi di sisi lain, efektifitas akan menyusut manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau demi kepentingan kelompoknya.

4. Fasilitas, fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukannya, dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

Variabel ketiga yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan publik, bagi George C. Edward

III, adalah disposisi. Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan adalah faktor penting ketiga dalam pendekatan mengenai pelaksanaan suatu kebijakan publik. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga dalam praktiknya tidak terjadi bias. Menurut Edward III dalam Winarno (2005:142-143) mengemukakan "kecenderungan-kecenderungan atau disposisi merupakan salah-satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif". Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan yang besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak terhadap implementasi kebijakan karena konflik kepentingan maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius. Bentuk penolakan dapat bermacam-macam seperti yang dikemukakan Edward III tentang "zona ketidakacuhan" dimana para pelaksana

kebijakan melalui keleluasaannya (diskresi) dengan cara yang halus menghambat implementasi kebijakan dengan cara mengacuhkan, menunda dan tindakan penghambatan lainnya.

Variabel keempat, menurut Edward III, yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan publik adalah struktur birokrasi. Walaupun sumber-sumber untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana atau terealisasi karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Kebijakan yang begitu kompleks menurut adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebarkan sumberdaya-sumberdaya menjadi tidak efektif dan menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. Dua karakteristik, menurut Edward III, yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi/organisasi

kearah yang lebih baik, adalah: melakukan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan melaksanakan Fragmentasi. SOP adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para pegawai (atau pelaksana kebijakan/administrator/birokrat) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya pada tiap harinya sesuai dengan standar yang ditetapkan (atau standar minimum yang dibutuhkan warga), sedangkan pelaksanaan fragmentasi adalah upaya penyebaran tanggungjawab kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas pegawai diantara beberapa unit kerja.

Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan

Menurut Sunggono (1994: 151), implementasi kebijakan mempunyai beberapa faktor penghambat, yaitu :

1. Isi Kebijakan. Pertama, implementasi kebijakan gagal karena masih samarnya isi kebijakan, maksudnya apa yang menjadi tujuan tidak cukup terperinci, sarana-sarana dan penerapan prioritas, atau program-program kebijakan terlalu umum atau sama sekali tidak ada. Kedua, karena kurangnya ketetapan intern maupun ekstern dari kebijakan yang akan dilaksanakan. Ketiga, kebijakan yang akan diimplementasikan dapat juga menunjukkan adanya kekurangan-

kekurangan yang sangat berarti. Keempat, penyebab lain dari timbulnya kegagalan implementasi suatu kebijakan public dapat terjadi karena kekurangan-kekurangan yang menyangkut sumberdaya pembantu, misalnya yang menyangkut waktu, biaya/dana dan tenaga manusia.

2. Informasi. Implementasi kebijakan publik mengasumsikan bahwa para pemegang peran yang terlibat langsung mempunyai informasi yang perlu atau sangat berkaitan untuk dapat memainkan perannya dengan baik. Informasi ini justru tidak ada, misalnya akibat adanya gangguan komunikasi.
3. Dukungan. Pelaksanaan suatu kebijakan publik akan sangat sulit apabila pada pengimplementasi tidak cukup dukungan untuk pelaksanaan kebijakan tersebut.
4. Pembagian Potensi. Sebab musabab yang berkaitan dengan gagalnya implementasi suatu kebijakan public juga ditentukan aspek pembagian potensi diantara para pelaku yang terlibat dalam implementasi. Dalam hal ini berkaitan dengan diferensiasi tugas dan wewenang organisasi pelaksana. Struktur organisasi pelaksanaan dapat menimbulkan masalah-masalah apabila

pembagian wewenang dan tanggung jawab kurang disesuaikan dengan pembagian tugas atau ditandai oleh adanya pembatasan-pembatasan yang kurang jelas (Sunggono, 1994 : 149 – 153).

Efektifitas Implementasi Kebijakan Publik

Secara etimologis efektivitas berasal dari kata *effectiveness* yang berarti taraf sampai yaitu sejauhmana suatu kelompok mencapai tujuannya (Soekanto, 1983: 96). Menurut Emerson bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Emerson, dalam Syariffudin, 2000). Relevan dengan model kebijakan yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini, maka Edward III (dalam Isworo, 1996:42) mengemukakan bahwa efektivitas suatu kebijaksanaan ditentukan oleh beberapa hal yaitu: (1) komunikasi, dalam hal ini yang terpenting adalah kejelasan dan konsistensi informasi karena suatu kebijaksanaan akan berimplikasi pada banyak pihak, terutama komunikasi antara aparat pemerintah/birokrasi yang menyelenggarakan kebijaksanaan, (2) sumberdaya manusia, adalah mereka yang melaksanakan pekerjaan, dimana keberhasilan pelaksanaan pekerjaan

memerlukan jumlah dan kualitas sumber daya yang sesuai, memiliki wewenang dan tanggungjawab yang jelas serta fasilitas yang memadai, (3) disposisi, yaitu sikap dan komitmen pelaksana program/aparat pemerintah/birokrat terhadap kebijaksanaan yang sudah ditetapkan, (4) struktur birokrasi, dimana harus mewadahi proses kerja organisasi bersangkutan dan pengaruh lingkungan.

Ruang Lingkup Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Pengadaan barang dan jasa identik dengan adanya berbagai fasilitas baru, berbagai bangunan, jalan, rumah sakit, gedung perkantoran, alat tulis, sampai dengan kursus bahasa Inggris yang dilaksanakan di sebuah instansi pemerintah. Pengadaan barang dan jasa yang biasa disebut tender ini sebenarnya bukan hanya terjadi di instansi pemerintah. Pengadaan barang dan jasa bisa terjadi di BUMN dan perusahaan swasta nasional maupun internasional. Intinya, pengadaan barang dan jasa dibuat untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau instansi pemerintah akan barang dan/atau jasa yang dapat menunjang kinerja dan performance mereka. Definisi pengadaan barang dan jasa secara harfiah menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), yaitu berarti

tawaran untuk mengajukan harga dan memborong pekerjaan atas penyediaan barang/jasa. Di sinilah tumbuh pengertian bahwa ada dua pihak yang berkepentingan. Pihak pertama adalah instansi pemerintah, BUMN, atau perusahaan swasta yang mengadakan penawaran pengadaan barang dan jasa. Pihak kedua adalah personal atau perusahaan kontraktor yang menawarkan diri untuk memenuhi permintaan akan pengadaan barang dan jasa tersebut. Dalam Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (Perpres 54 Tahun 2010) menerangkan secara lebih jelas, bahwa Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (PBJP) merupakan kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh kementerian/lembaga/satuan kerja perangkat daerah/institusi (selanjutnya disebut K/L/D/I) lainnya yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa (Pasal 1 ayat 1 Perpres 54 Tahun 2010). Selain itu, ruang lingkup PBJP yang diatur dalam Pasal 2 Perpres No. 54 Tahun 2010 meliputi :

1. Pengadaan Barang/Jasa di lingkungan K/L/D/I yang pembiayaannya baik

sebagian atau seluruhnya bersumber dari APBN/APBD.

2. Pengadaan untuk investasi di lingkungan Bank Indonesia, Badan Hukum Milik Negara dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)/Badan Usaha milik Daerah (BUMD) yang pembiayaannya sebagian atau seluruhnya dibebankan pada APBN/APBD. Investasi di sini merupakan pembelanjaan modal sebagai penambahan aset atau untuk peningkatan kapasitas instansi tersebut.

3. Pengadaan barang dan jasa yang seluruhnya atau sebagian dananya bersumber dari pinjaman atau hibah. Pinjaman atau hibah dalam hal ini berasal dari luar negeri yang diterima oleh pemerintah pusat atau daerah.

Metode Pemilihan Penyedia Barang dan Jasa

Dalam Perpres No. 54 Tahun 2010 dan perubahannya yang tercantum dalam Perpres No. 35 Tahun 2011 dan Perpres No. 70 Tahun 2012, penetapan metode pemilihan penyedia barang dan jasa terdiri dari: kontes, sayembara, penunjukan Langsung, pengadaan langsung, pemilihan langsung, seleksi sederhana, pelelangan sederhana,

pelelangan terbatas, seleksi umum dan pelelangan umum.

Pihak-pihak yang terkait dalam proses pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintah adalah seperti yang digambarkan di bawah ini:

Tahun 2007 tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Pengguna Anggaran dan Kuasa Pengguna Anggaran (PA/KPA)

Pengguna anggaran ini biasanya adalah seorang dengan jabatan tertinggi pada



Gambar 1. Proses Pengadaan Barang dan Jasa

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP)

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (selanjutnya disebut LKPP) adalah lembaga pemerintah Non-Departemen (Lembaga Pemerintah Non-Kementerian) yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. LKPP bertugas mengembangkan dan merumuskan kebijakan pengadaan barang dan jasa pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden Nomor 106

instansi yang membuka pengadaan barang dan jasa, misalnya pada kementerian, pengguna anggarannya adalah menteri itu sendiri. Pada BUMN, pengguna anggaran adalah pemimpin BUMN itu sendiri, demikian juga pada lembaga lainnya. Oleh karena itu, tanggung jawab penuh atas Penggunaan Anggaran (selanjutnya disebut PA) yang telah disediakan untuk pengadaan barang dan jasa berada ditangan PA sebagai pembawa anggaran dan kebijakan. Agar tidak memberatkan PA, mereka dapat menunjuk Kuasa Pengguna Anggaran

(selanjutnya disebut KPA). KPA bisa terdiri dari satu orang atau beberapa orang yang memiliki kekuasaan terhadap operasional anggaran yang disediakan untuk pengadaan barang dan jasa pemerintah tersebut. Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara menjelaskan bahwa “Pegawai Anggaran” adalah pejabat pemegang kewenangan penggunaan anggaran kementerian negara/lembaga/satuan kerja perangkat daerah. Sedangkan yang dimaksud dengan “Pegawai Barang” adalah pejabat pemegang kewenangan penggunaan barang milik negara/daerah. Menurut Perpres No. 54 Tahun 2010 yang kemudian disempurnakan dalam Perpres No. 35 Tahun 2011 dan Perpres No 70 Tahun 2012.

Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)

Berdasarkan Pasal 11 Perpres No. 54 Tahun 2010 dalam melaksanakan tugasnya PA dan KPA perlu menetapkan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). Pejabat Pembuat Komitmen ini nantinya bertugas untuk mengurus hal-hal yang berhubungan dengan rencana pengadaan, surat menyurat, penandatanganan kontrak, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan penyedia barang dan jasa. Pejabat Pembuat

Komitmen (PPK) atau pimpinan proyek pengadaan barang dan jasa pemerintah dilarang mengadakan ikatan perjanjian atau menandatangani kontrak dengan penyedia barang dan jasa apabila belum tersedia anggaran atau tidak cukup tersedia anggaran yang dapat mengakibatkan dilampauinya batas anggaran yang tersedia untuk kegiatan yang dibiayai dari APBN/APBD. PPK juga diwajibkan untuk menandatangani pakta integritas sebelum menjalankan tugasnya, pakta integritas adalah surat pernyataan yang berisi ikrar untuk mencegah dan tidak melakukan kolusi, korupsi dan nepotisme dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Unit Layanan Pengadaan (ULP)

ULP merupakan pihak yang dibentuk oleh instansi pemerintah pemberi lowongan pengadaan barang dan jasa kepada mereka yang akan terlibat langsung dalam proses pengadaan tersebut. Ketentuan pembentukan ULP ini diatur sedemikian rupa sehingga yang menjabat adalah mereka yang ditunjuk atau dibentuk langsung oleh pimpinan instansi pemerintahan yang akan mengadakan lelang pengadaan barang dan jasa pemerintah. Berdasarkan Pasal 15 dan 16 Peraturan Presiden No. 70 Tahun 2012 tentang Perubahan kedua atas Peraturan

Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, ULP sebagai unit yang melayani pengadaan, keanggotaan kelompok kerja ULP wajib ditetapkan untuk: Pengadaan barang/pekerjaan konstruksi/jasa lainnya dengan nilai di atas 200 juta rupiah dan Pengadaan jasa konsultasi dengan nilai di atas 50 juta rupiah.

Panitia atau Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan (PPHP)

Panitia atau pejabat penerima hasil pekerjaan merupakan seorang atau sekelompok orang dari lingkungan PNS atau BUMN dan instansi yang bersangkutan yang bertugas menerima hasil pekerjaan. Pekerjaan yang dimaksud tentunya pengadaan barang dan jasa pemerintah pada instansi masing-masing.

Panitia atau pejabat penerima hasil pekerjaan juga memeriksa hasil pekerjaan rekanan dalam pengadaan barang dan jasa, menerima hasilnya setelah melalui pemeriksaan tersebut, lalu menandatangani berita acara serah terima hasil pekerjaan tersebut. Dalam memeriksa hasil pekerjaan, ada dua hal yang perlu dicermati oleh panitia atau pejabat penerima hasil pekerjaan, yaitu:

1. Pemeriksaan kesesuaian hasil pekerjaan dengan kontrak yang telah disepakati, meliputi jenis, spesifikasi

teknis, jumlah, waktu, tempat fungsi dan ketentuan lain.

2. Pemeriksaan kesesuaian untuk para ahli dan jasa konsultan yang menjadi rekanan penyedia jasa di lingkungan pemerintahan tersebut.

Penyedia Barang dan/atau Jasa (Rekanan/Kontraktor)

Penyedia barang atau jasa merupakan perseorangan atau suatu badan usaha yang menjadi penyedia barang atau jasa yang dibutuhkan instansi pemerintah atau lembaga terkait lainnya. Rekanan ini dipilih berdasarkan beberapa metode yang telah diuraikan, diantaranya penunjukan langsung, seleksi, dan pelelangan.

Pembahasan

Dari data dan fakta yang diperoleh melalui hasil wawancara dan mempelajari aturan dan kebijakan yang ada maka diperlukan analisis agar dengan kondisi ULP Kodam II Sriwijaya pada saat ini diharapkan dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki dihadapkan dengan kendala-kendala yang ada pada saat ini termasuk kemungkinan-kemungkinan permasalahan yang akan timbul di kemudian hari terkait dengan proses seleksi penyedia jasa, sehingga diharapkan dapat diperoleh solusi yang

terbaik. Adapun analisis dilakukan dengan menggunakan deskripsi analisis SWOT yakni sebuah metode dimana Analisa SWOT diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, bentuk aplikasinya adalah sebagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada dan bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Analisis SWOT dilakukan dengan berdasarkan dari observasi dan wawancara yang telah dilakukan terhadap para narasumber, maka didapatkan data yang kemudian dianalisis dengan menggunakan pendekatan analisa SWOT sebagai berikut:

a. Kekuatan

Terdapat beberapa unsur yang dapat dijadikan sebagai faktor strength (kekuatan) disimbolkan dengan “S” dari analisa SWOT mengenai eksistensi Unit Layanan Pengadaan Kodam II Sriwijaya yaitu : Mabasad telah memiliki LPSE (Lembaga Pengadaan Secara Elektronik) yang secara online dapat digunakan sebagai sarana untuk melaksanakan kegiatan seleksi penyedia barang dan jasa di lingkungan TNI AD. LPSE TNI AD dibentuk agar Unit Layanan Pengadaan di Kodam-kodam yang ada di seluruh



Gambar 3. Analisis SWOT
Sumber : Rangkuti, 2006

Indonesia dapat mengumumkan terkait lelang yang akan dilakukan sesuai dengan telah diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010. ULP Kodam II Sriwijaya dalam hal ini telah menggunakan LPSE TNI AD sebagai sarana untuk melakukan seleksi penyedia barang dan jasa di lingkungan Kodam II Sriwijaya. Adapun kekuatan yang dimiliki adalah Kodam II Sriwijaya telah mampu melaksanakan kegiatan pengadaan barang dan jasa dengan menggunakan tenaga ahli pengadaan yang berasal dari anggota Kodam II Sriwijaya yang telah memiliki sertifikasi pengadaan barang dan jasa. Kodam II Sriwijaya secara periodik mengirim personelnnya untuk mengikuti penataran Pengadaan barang dan jasa yang dilakukan oleh LKPP di Mabesad. terkait pengadaan barang dan jasa secara organisasi telah memiliki personel yang setiap tahunnya diberikan kesempatan untuk mengikuti sertifikasi pengadaan barang dan jasa yang apabila telah lulus dapat ikut berperan sebagai personel yang bertugas di Unit Layanan Pengadaan. Faktor-faktor diatas dapat digunakan sebagai faktor S (kekuatan) yang dominan.

b. Kelemahan

Unit Layanan Pengadaan Kodam II Sriwijaya pada saat ini masih dibentuk secara ad-hoc dimana personel yang tergabung dalam ULP adalah personel yang telah memiliki sertikat PBJ yang memiliki latar belakang satuan yang berbeda-beda termasuk dengan kecabangan yang berbeda pula. Dalam pelaksanaanya personel sering dihadapkan dengan kendala bahwa keterlibatan mereka di ULP dianggap sebagai tugas tambahan karena mereka memiliki tugas pokok yang sudah jelas sehingga sering terjadi benturan kepentingan kegiatan. Hal ini mengakibatkan tidak fokusnya kegiatan PBJ. Bahwa secara hirarki masing-masing personel memiliki atasan langsung sehingga ketua panitia ULP tidak dapat sepenuhnya dapat mengatur atau mengendalikan anggotanya untuk bisa secara penuh membantu dalam pelaksanaan kegiatan PBJ. Hal lain yang menjadi kelemahan ULP yang bersifat ad-hoc adalah dikarenakan masing-masing personel memiliki atasan langsung yang berbeda sering terjadi konflik kepentingan dalam menentukan setiap penyedia jasa. Personel juga ULP sering dihadapkan pada dua kegiatan

penting yang bersamaan baik di staf dia bertugas maupun di ULP. Hal inilah yang merupakan kendala utama bagi setiap personel yang tergabung di dalam ULP. Faktor-faktor tersebut di atas merupakan faktor kelemahan (W) yang dominan.

c. Kesempatan/Peluang

Perpres 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah telah mengamanatkan agar KLDI membentuk Unit Layanan Pengadaan (ULP), dan diberi tenggat waktu hingga tahun 2014 yang lalu. Menurut pasal 1 ayat 8 didalam perpres tersebut menjelaskan, bahwa yang dimaksud ULP adalah unit organisasi pemerintah yang berfungsi melaksanakan Pengadaan Barang/Jasa di K/L/D/I yang bersifat permanen, dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada. Dengan demikian, dari definisi tersebut setidaknya ada 3 kata kunci utama yang bisa kita maknai, pertama, ULP merupakan organisasi yang melaksanakan kegiatan pengadaan; kedua, ULP harus bersifat permanen; dan ketiga, ULP dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang telah ada. Dengan demikian, ketiga kata kunci tersebut merupakan kriteria yang bisa dijadikan alat ukur

untuk melihat dan mendefinisikan sesuatu disebut ULP atau bukan. Memang istilah “permanen”, “berdiri sendiri” dan “melekat”, saat ini seringkali menjadi perdebatan yang panjang, karena perpres tersebut tidak menjelaskan secara detail istilah-istilah tersebut. Inilah yang menjadi penyebab terjadinya interpretasi yang berbeda-beda pada masing-masing KLDI. Karena interpretasi yang berbeda inilah yang menyebabkan begitu beragamnya bentuk kelembagaan ULP di Indonesia. Maka untuk mengakhiri perdebatan ini, seyogyanya kita kembali mempertanyakan istilah yang dimaksud kepada LKPP sebagai inisiator dan penyusun Perpres tersebut. Mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 pasal 1 ayat 8 tentang perintah untuk membentuk ULP yang permanen merupakan peluang bagi Kodam II Sriwijaya untuk melakukan validasi orgas dimana ULP dapat segera membentuk ULP yang bersifat permanen dimana personel yang telah memiliki sertifikasi diberi kesempatan untuk duduk dalam organisasi pengadaan yang akan memberi kesempatan untuk dapat berkarir di

bidang pengadaan. Personel pun dapat secara fokus melakukan tugasnya dikarenakan tidak merangkap jabatan sehingga profesionalisme personel dapat terwujud. Selain itu peluang yang akan diperoleh dengan terbentuknya ULP yang permanen akan memberikan kesejahteraan tersendiri kepada personel yang tergabung dalam ULP. Hal ini disebabkan karena ULP sesuai dengan peraturan yang berlaku dimungkinkan untuk dapat mengikuti pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh LKPP untuk meningkatkan kemampuan para personelnnya dihadapkan dengan teknologi yang semakin berkembang. Yang tidak kalah penting adalah sesuai dengan PMK 33/02/2016 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2017 dimana pejabat pengadaan akan menerima honor sesuai dengan nilai paket yang akan dilelang. Dengan honor yang akan diterima maka diharapkan pejabat pengadaan bisa bekerja secara profesional dan diharapkan tidak mau menerima uang dari calon penyedia jasa yang berusaha untuk mempengaruhi setiap keputusan yang akan diambil. Beberapa peluang (O) diatas

diharapkan dapat memberikan stimulan bagi pejabat pengadaan untuk dapat melakukan tugasnya secara profesional.

d. Ancaman

Intervensi yang diterima oleh pejabat pengadaan dalam hal melaksanakan seleksi penyedia barang dan jasa dapat mengakibatkan permasalahan dikemudian hari. Intervensi yang paling mungkin diterima oleh pejabat pengadaan biasanya dari internal organisasi dimana ULP itu berada. Keberadaan ULP yang bersifat ad-hoc mengakibatkan intervensi tidak dapat dihindari. Tetapi bila terjadi permasalahan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh penyedia jasa maka pejabat pengadaan akan diperiksa, sedangkan yang memberikan intervensi tidak akan dikenakan sanksi hukum. Hal ini dikarenakan sebagai pejabat pengadaan telah membuat pakta integritas yang artinya bahwa semua keputusan yang diambil merupakan tanggungjawab dari pejabat pengadaan yang ada dalam ULP. Hal ini sudah sering terjadi, sehingga intervensi merupakan salah satu ancaman yang mungkin terus terjadi selama ULP masih dibentuk secara ad-

hoc, sehingga hal ini merupakan suatu faktor ancaman (T) yang dominan. Faktor ancaman yang tidak kalah penting adalah adanya keengganan personel yang telah memiliki sertifikasi untuk duduk dalam ULP, dikarenakan mereka yakin bahwa dalam pelaksanaan tugasnya akan menerima intervensi terkait dengan keputusan mengenai penyedia jasa. Secara skematik, peneliti juga menguraikan dalam tabel matrik SWOT sehingga dapat dilihat bagaimana kondisi ULP Kodam II Sriwijaya dihadapkan pada faktor internal dan eksternal yang ada. Berdasarkan dari informasi tersebut diatas berkaitan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, maka dapat diambil suatu analisis dari masing-masing bagian tersebut yang dapat dituangkan dengan menggunakan metode SWOT. Kekuatan yang ada diharapkan dapat mampu meminimalisir kelemahan yang ada dan juga diharapkan dapat memanfaatkan peluang yang ada guna menghadapi segala mungkin ancaman yang akan terjadi.

Tabel 1. Matrik SWOT Unit Layanan Pengadaan Kodam II Sriwijaya

S (KEKUATAN)	W (KELEMAHAN)
1. Personel yang telah Memiliki sertifikasi PBJ 2. Pepres 54/2010 ayat 1 pasal 8 3. LPSE TNI AD 4. PMK 33/02/2016 tentang Standar Biaya Umu	1. Panitia bersifat ad-hoc 2. Tidak ada anggaran resmi 3. ULP dapat diintervensi 4. Penyedia jasa terbatas 5. Nilai penawaran tinggi
O (PELUANG)	T (ANCAMAN)
1. Validasi orgas 2. Bentuk ULP yang permanen 3. Ruang jabatan baru 4. Kesejahteraan (honor) 5. Pakta integritas 5. Penyedia jasa lebih profesional dan selektif 6. PNBP	1. Mark Up harga 2. Intervensi/pengaturan pemenang 2. Hasil pekerjaan tidak maksimal 3. Pekerjaan tidak tepat waktu 4. Personel tidak mau terlibat dalam ULP 5. Rawan temuan pemeriksa internal dan eksternal

Dari matrik SWOT di atas maka dapat dibagi menjadi faktor internal dan eksternal di hadapkan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada sehingga dapat dilakukan upaya-upaya yang nyata guna menghadapi permasalahan atau juga kendala-kendala serta kemungkinan ancaman yang terjadi, sehingga ULP Kodam II Sriwijaya dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Faktor kekuatan yang bersifat internal dapat dioptimalkan dengan peluang atau kesempatan yang dimiliki. Faktor kekuatan juga diharapkan dapat menghadapi segala kemungkinan ancaman yang terjadi. Selanjutnya untuk kelemahan yang diharapkan dapat diminimalisir apabila melakukan upaya-upaya terkait kesempatan atau peluang yang dimiliki ULP. Yang tidak kalah penting upaya yang dilakukan dengan kondisi yang ada adalah bagaimana meminimalisir kelemahan yang ada agar tidak menjadi ancaman yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas dan fungsi dari ULP.

Tabel 2. Faktor Internal dan Eksternal

	Internal	S	W
Eksternal		Faktor Kekuatan	Faktor Kelemahan
O Faktor Peluang/Kesempatan		Membentuk ULP yg Permanen di Kodam sesuai dengan Perpres 54/2010 pasal 1 Ayat 8 1 S - O	Ajukan ke ko Atas untuk dibuat kajian dalam rangka pembinaan satuan khususnya pada pembinaan organisasi 2 W - O
T Faktor Ancaman		ULP diberi wewenang penuh dalam seleksi penyedia barang dan jasa 3 S - T	ULP mengajukan anggaran dalam pelaksanaan kegiatan lelang 4 W - T

Dari tabel analisa SWOT tersebut diatas dapat dijelaskan masing-masing bagian dari faktor internal dan eksternal yang saling dihubungkan sehingga dapat diambil suatu strategi dan analisisnya sebagai berikut:

a. Strategi S – O

Strategi ini menggunakan Strength atau Kekuatan untuk memanfaatkan Opportunity atau kesempatan/peluang. Kodam II Sriwijaya memiliki sejumlah personel yang telah memiliki kemampuan untuk melaksanakan pengadaan barang dan jasa dan untuk melaksanakan kegiatan lelang secara elektronik TNI AD sudah memiliki LPSE TNI AD sehingga seyogyanya lelang secara umum sudah tidak dilaksanakan secara manual. Dengan kemampuan memiliki personel yang telah lulus sertifikasi pengadaan barang dan jasa Strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan cara membentuk ULP yang permanen sesuai dengan apa yang telah diamanatkan dalam Pepres 54 tahun 2010 pasal 1 ayat 8 sehingga ULP yang permanen akan memberikan kesempatan pada personel Kodam yang telah memiliki sertifikasi PBJ untuk mengisi ruang jabatan baru. Dengan ULP yang permanen

diharapkan dapat bekerja secara optimal dikarenakan dalam tugasnya sehari-hari personel ULP tidak lagi melaksanakan tugas rangkap sehingga dapat fokus bekerja. Sehingga proses seleksi penyedia jasa dapat lebih obyektif dengan harapan mendapatkan penyedia jasa yang benar-benar mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana dan program yang telah ditentukan baik tepat sasaran, tepat waktu dan juga tepat mutu. Sehingga dari kekuatan yang ada pada Unit Layanan Pengadaan (ULP) dapat mendukung untuk memanfaatkan peluang-peluang mungkin dapat dilakukan.

b. Strategi W – O

Strategi yang digunakan dengan menghilangkan Weakness atau kelemahan dan memanfaatkan Opportunity atau kesempatan/peluang yang ada. ULP yang permanen akan memberikan peluang bagi personel yang ada untuk dapat melakukan seleksi penyedia jasa secara selektif sehingga akan mendapatkan penyedia jasa yang kompetitif dalam penawaran harga yang dapat memberikan keuntungan bagi negara melalui penawaran terendah yang memenuhi syarat. Sehingga selisih harga yang

ada merupakan PNPB yang dapat digunakan untuk mendukung kegiatan yang belum dapat dianggarkan pada tahun pekerjaan berjalan. Yang tidak kalah penting adalah bahwa dengan ULP yang permanen diharapkan personel ULP dapat memperoleh kesejahteraan tambahan melalui honor yang diterima yang merupakan hak setiap personel ULP sebagaimana yang telah diatur dalam PMK 33/02/2016 tentang Standar Biaya Umum. Hal ini akan mendorong ULP untuk dapat bekerja secara profesional sehingga akan diperoleh penyedia jasa sesuai dengan yang dipersyaratkan. Pembentukan ULP secara permanen juga akan memberi peluang jabatan baru sehingga ada peluang peningkatan karier dalam bidang pengadaan termasuk juga kesempatan untuk menambah kemampuan

c. Strategi S – T

Strategi yang digunakan yaitu dengan menggunakan Strength atau kekuatan untuk menghindari Treatment atau ancaman. Perpres 54 tahun 2010 memberikan payung hukum untuk pembentukan Unit Layanan Pengadaan (ULP) secara permanen sehingga diharapkan panitia dapat bekerja tanpa mendapat intervensi dari

pihak-pihak yang berada di dalam lingkungan organisasi pengadaan terutama dari PPK (pejabat pembuat komitmen) yang dalam tugas pokoknya sudah sering berinteraksi dengan penyedia jasa. Sehingga seringkali penyedia jasa melalui PPK berusaha untuk mengintervensi ULP dalam menetapkan pemenang. Walaupun sudah diatur dalam Perpres untuk paket pekerjaan sebisa mungkin untuk dilelang secara elektronik melalui LPSE TNI AD tetapi pada kenyataannya proses pengadaan barang dan jasa di Kodam II Sriwijaya lebih dari 80 persen dilaksanakan lelang secara manual. Hal inilah salah bentuk intervensi kepada ULP untuk melaksanakan lelang secara manual. Sehingga ULP seringkali mengalami kesulitan untuk menetapkan penyedia jasa dikarenakan sudah diarahkannya penyedia-penyedia jasa tertentu untuk melaksanakan pekerjaan pada suatu paket yang akan dilelangkan. Dengan mengoptimalkan LPSE TNI AD dengan melaksanakan seluruh kegiatan lelang secara elektronik (e-procurement) diharapkan intervensi tidak terjadi dikarenakan semua penyedia jasa yang memenuhi syarat memiliki kesempatan untuk dapat melaksanakan pekerjaan

yang akan dilelang. Hal ini akan mendorong ULP dapat melakukan seleksi yang obyektif terhadap penyedia jasa yang memenuhi syarat, sehingga akan didapatkan penyedia yang benar-benar mampu untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan persyaratan administrasi yang ada dan diharapkan penyedia jasa yang terpilih mampu mengerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan dengan kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

d. Strategi W – T

Strategi yang digunakan adalah dengan meminimalkan Weakness atau kelemahan untuk menghindarkan Treatment atau ancaman. Strategi yang harus dilakukan adalah dengan bahwa Unit Layanan Pengadaan (ULP) ikut serta dalam menyusun rencana pengadaan dimana ULP mengajukan besaran honor yang terima sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK 33/02/2016 tentang Standar Biaya Umum sehingga diharapkan ada kesejahteraan yang terima oleh ULP. Hal ini akan mendorong personel yang telah memiliki sertifikasi tidak enggan apabila ditunjuk sebagai pejabat pengadaan. Kegiatan lelang

membutuhkan waktu dan konsentrasi sehingga honor yang diterima akan menjadi stimulan bagi pejabat pengadaan untuk tetap bisa konsisten dalam membuat keputusan sesuai aturan yang berlaku sehingga akan terhindar dari permasalahan apabila dilakukan pemeriksaan baik oleh badan internal Kodam II Sriwijaya maupun pemeriksaan eksternal. Dari hasil analisis SWOT yang telah dilakukan terhadap data hasil wawancara dihadapkan dengan teori Edward III maka dapat disimpulkan bahwa secara umum implementasi Perpres 54 Tahun 2010 tentang Unit Layanan Pengadaan di Kodam II Sriwijaya belum terlaksana secara baik dikarenakan belum diterapkannya kebijakan secara optimal. Berdasarkan teori Edward III terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan implemementasi suatu kebijakan, yaitu: komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi. Pada variabel komunikasi dihadapkan dengan kebijakan Perpres 54 Tahun 2010 tentang Unit Layanan Pengadaan bahwa kebijakan untuk membentuk ULP yang permanen belum terkomunikasi dengan baik oleh LKPP sebagai lembaga yang

menangani pengadaan barang dan jasa pemerintah kepada K/L/D/I yang ada termasuk TNI AD khususnya Kodam II Sriwijaya sehingga ULP yang ada saat ini masih dibentuk secara adhoc. Sesuai dengan teori Edward III hal ini dapat disebabkan karena informasi yang disampaikan melalui berlapis-lapis hierarki birokrasi. Sehingga kebijakan yang ada tidak dapat diimplementasikan dengan baik. Variabel yang kedua adalah sumber-sumber, menurut Edward III staf adalah sumberdaya utama dalam implementasi kebijakan. Kemungkinan yang terjadi pada ULP Kodam II Sriwijaya dimana implementasi kebijakan belum dapat dilaksanakan dikarenakan staf yang menentukan tentang pembentukan ULP yang permanen tidak kompeten di bidangnya. Semestinya setelah dikeluarkan kebijakan Perpres 54 Tahun 2010 tentang pembentukan ULP yang permanen pada tahun 2014, TNI AD sebagai institusi yang berada di atas Kodam II Sriwijaya membuat kebijakan yang tepat dengan membentuk ULP yang permanen di kodam-kodam. Hal lain yang tidak kalah penting sehingga menghambat belum terlaksananya kebijakan adalah

fasilitas. Dalam pembentukan ULP yang permanen sudah pasti diperlukan sarana dan prasarana yang dapat mendukung seluruh kegiatan ULP, dengan belum adanya kebijakan dari TNI AD tentang pembentukan ULP yang permanen maka Kodam II Sriwijaya belum bisa mengajukan anggaran ke TNI AD guna mendukung sarana dan prasarana yang diperlukan guna pelaksanaan tugas ULP dalam proses pengadaan barang dan jasa.

Variabel ketiga yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan menurut Edward III adalah disposisi. Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan adalah faktor penting dalam pendekatan mengenai pelaksanaan suatu kebijakan. Dalam hal pembentukan ULP yang permanen di Kodam II Sriwijaya terlihat belum adanya kecenderungan atau sikap positif karena para pengambil kebijakan di TNI AD belum melaksanakan keputusan yang ada dalam Perpres 54 Tahun 2010 tentang pembentukan ULP yang permanen. Memang disadari bahwa pelaksana kebijakan belum bisa menerapkan dikarenakan apabila melaksanakan kebijakan ini maka TNI AD harus

melaksanakan validasi organisasi yang sudah ada di kodam-kodam dikarenakan sampai saat ini belum di ada kajian khusus tentang pembentukan ULP yang permanen di tingkat kodam. TNI AD selama ini hanya mewadahi dalam bentuk LPSE (lembaga pengadaan secara elektronik) untuk kegiatan proses pengadaan di setiap kodam. Teori Edward III menyatakan bahwa hal-hal yang perlu dicermati pada variabel disposisi adalah pengangkatan birokrat dan insentif. Pengangkatan birokrat maksudnya adalah agar pelaksana kebijakan harus diisi oleh orang-orang yang mempunyai dedikasi pada kebijakan yang ditetapkan sehingga ada keinginan untuk benar-benar melaksanakan kebijakan yang sudah ditetapkan. Sedangkan insentif adalah dengan memberikan stimulan bagi pelaksana kebijakan dengan harapan memberi keuntungan atau biaya yang akan menjadi pendorong bagi pelaksana kebijakan melakukan perintah dengan baik. Sedangkan variabel keempat yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi adalah struktur birokrasi. Walaupun sumber-sumber untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para

pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana atau terealisasi karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Kebijakan yang begitu kompleks menurut adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebabkan sumberdaya-sumberdaya menjadi tidak efektif dan menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. ULP Kodam II Sriwijaya saat ini masih dibentuk dalam struktur organisasi yang masih bersifat tidak permanen sehingga untuk koordinasi diantara para personil ULP agak sulit dilakukan. Hal ini dikarenakan personil yang ada di ULP Kodam II Sriwijaya berasal dari institusi atau satuan yang berbeda sehingga untuk dapat melaksanakan kegiatan dikarenakan tugas mereka di ULP merupakan tugas tambahan maka tugas pokok di satuan mereka yang

menjadi prioritas untuk dilaksanakan terlebih dahulu. Hal lain yang menghambat akibat struktur birokrasi ULP yang ada saat ini sangat memungkinkan terjadinya intervensi dari pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengadaan. Keberadaan ULP yang tidak permanen mengakibatkan ULP tidak dapat mengambil keputusan yang obyektif, hal ini dikarenakan secara struktural personil ULP Kodam II Sriwijaya secara umum diisi dari anggota yang berasal dari satuan yang dipimpin oleh PPK, sehingga PPK secara tidak langsung memiliki kepentingan dalam penentuan penyedia jasa yang akan dimenangkan. Hal inilah yang menyebabkan keberhasilan implementasi kebijakan tidak dapat terlaksana atau terealisasi.

Simpulan dan Saran

Simpulan

1. Dalam pelaksanaannya Unit Layanan Pengadaan (ULP) Kodam II Sriwijaya dalam pengambilan keputusan masih mengalami intervensi baik dari internal maupun eksternal.
2. Personel yang masuk dalam Unit Layanan Pengadaan (ULP) adalah personil Kodam II Sriwijaya yang telah memiliki sertifikasi PBJ yang

dikeluarkan oleh LKPP, tetapi tugas mereka dalam panitia pengadaan merupakan tugas tambahan diluar tugas pokok sehari-hari, sehingga dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa kurang fokus karena panitia pengadaan bekerja masih rangkap jabatan.

3. Dalam melaksanakan kegiatan seleksi penyedia barang dan jasa Unit Layanan Pengadaan (ULP) Kodam II Sriwijaya belum mengalokasikan dana operasional sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK 33/02/2016 tentang Standar Biaya Umum dimana setiap personil Unit Layanan Pengadaan mendapatkan honor dari setiap kegiatan yang dilakukan.

Saran

1. Perpres 54 Tahun 2010 tentang pembentukan Unit Layanan Pengadaan yang bersifat permanen harus segera diimplementasikan. Dengan ULP yang permanen diharapkan ULP Kodam II Sriwijaya dapat bekerja secara profesional sehingga kendala-kendala yang terjadi saat ini seperti adanya intervensi, rangkap jabatan, dapat diminimalisir sehingga Unit Layanan Pengadaan (ULP) dapat mendukung tugas pokok

Kodam II Sriwijaya di dalam seleksi penyedia barang dan jasa yang mampu menghasilkan penyedia barang dan jasa yang bekerja sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan baik dalam hal mutu/kualitas, jumlah, maupun waktu.

2. Sesuai dengan Perpres 54 Tahun 2010 tentang pengadaan barang dan jasa pemerintah khususnya pada pasal 1 ayat 8 tentang pembentukan ULP yang permanen maka dari itu sudah seharusnya kebijakan tersebut diimplementasikan oleh Kodam II Sriwijaya dengan membentuk staf pengadaan yang dapat berdiri sendiri atau juga bersandar pada staf yang sudah ada yang tugas sehari-harinya adalah khusus menangani pengadaan barang dan jasa di lingkungan Kodam II Sriwijaya. Untuk dapat obyektif dalam pengambilan keputusan ULP Kodam II Sriwijaya disarankan Unit Layanan Pengadaan di Kodam II Sriwijaya dipimpin seorang pamen setingkat asisten kodam yang dibantu staf pendukung sesuai dengan organisasi ULP yang telah diamanatkan untuk dibentuk dalam Perpres 54 Tahun 2010, sehingga Unit Layanan

Pengadaan dapat bekerja secara profesional.

Daftar Pustaka

- Abdul Wahab, Solichin, 1997. *Evaluasi kebijakan Publik*. Penerbit FIA UNIBRAW dan IKIP Malang.
- Abidin Zainal Said, 2004. *Kebijakan Publik*. Yayasan Pancursiwuh, Jakarta.
- Afan Gaffar, 1999. *Politik Indonesia. Transisi Menuju Demokrasi*. Pustaka Pelajar, Jakarta.
- Ahmadjayadi, Cahyana, 2010. *Disertasi "Aspek Hukum Pengadaan Barang/Jasa Di Instansi Pemerintah Secara Elektronik (E-Procurement) Untuk Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik"*. Unpad. Bandung.
- Anderson A. James, 1984. *Publish Making*. Winstone, New York.
- Bungin, Burhan, 2005, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Charles O. Jones, 1991. *Pengantar Kebijakan Publik (Terjemahan)*. Rajawali Press, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Ditapradana, Indrawan. 2012. *Tesis "Kajian Terhadap Pelaksanaan Perpres 54 Tahun 2010 Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, untuk Menemukanali Penyimpangan, Manipulasi dan Korupsi yang Terjadi."* Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press. Washington DC:
- Emzir, 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Gulo, W, 2002, *Metodologi Penelitian*. Gramedia, Jakarta.

Islamy, M. Irfan, 2004. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Bumi Aksara, Jakarta.

Koentjaraningrat, 1997, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Edisi Ketiga, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Nugroho Dwijowijoto, Rian, 2004. *Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Mustika Zed, 2004, *Metode Penelitian*, Jakarta Yayasan Pendidikan Nasional.

Rangkuty, Freddy, 2006. *Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Sugiyono, 2009, *Statistika untuk Penelitian*, Alfabeta, Indonesia.

Sunggono, Bambang, 1994. *Hukum dan Kebijaksanaan Publik*. Jakarta: Sinar Grafika.

Sutedi, Adrian, 2014, *Aspek Hukum Pengadaan Barang dan Jasa dan Berbagai Permasalahannya*. Sinar Grafika, Jakarta.

Tjakraatmadja, Jaan Hidajat dan Donald Crestofel Lantu, 2006, *Knowledge Management, Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB*, Bandung.

Usman, Husaini, Purnomo Setiady Akba, 2011, *Metodologi Penelitian Sosial*, Bumi Aksara, Jakarta.

Usman, Rianse, 2012, *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi, Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung.

Winarno, Budi. 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Media Pressindo. Yogyakarta.

Peraturan-peraturan

Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan barang/jasa Barang dan Jasa Pemerintah.

Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 106 Tahun 2007 tentang

Lembaga Kebijakan Pengembangan Barang dan Jasa Pemerintah.

Permenhan No. 17 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan barang/jasa Barang dan Jasa di Lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia.

Perka LKPP No. 5 Tahun 2012 tentang Unit Layanan Pengadaan.

Wawancara

Mayor Inf Yunik Hartono, Myr Inf Safriadi Fen dan PNS M. Zen, ketua dan anggota Unit Layanan Pengadaan Barang dan Jasa Kodam II Sriwijaya.

