

IMPLEMENTASI *E-PROCUREMENT* DALAM PROSES PENGADAAN BARANG/JASA PADA LEMBAGA LAYANAN PENGADAAN SECARA ELEKTRONIK (LPSE) KOTA BOGOR TAHUN 2020

¹Abenaya Satria Putra Nugraha

²Saifullah Zakaria

³Aditya Candra Lesmana

¹Universitas Padjadjaran

²Universitas Padjadjaran

³Universitas Padjadjaran

Email Korespondensi: abenaya17001@mail.unpad.ac.id

ABSTRACT

Through Presidential Decree Number 16 of 2018, it is emphasized that the procurement of government goods and services must be carried out electronically. All government agencies including the Bogor City Government through the Electronic Procurement Service (LPSE) implement this. This study aims to identify how the implementation of e-procurement in the process of procuring goods/services at the Bogor City LPSE institution in 2020, the factors that are strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) in the process of procuring goods/services electronically in Bogor City, and alternative efforts that must be made to the results of the SWOT encountered in the implementation of e-procurement in Bogor City in 2020. This study uses descriptive research methods with a qualitative approach. Data obtained through observation, interviews, documentation, and literature study. Then this research is also seen from the implementation model variables formulated according to Van Meter and Van Horn (1975). The results show that there are strength factors, namely the policy makes it easier for users to carry out the procurement process, the implementation of the procurement process that has referred to applicable regulations, the availability of supporting facilities and infrastructure, an increase in the ability and capacity of the LPSE team's human resources, and implementing officials have prioritized ethics procurement. In the weakness factor, there is a lack of human resources in computer expert technology, there is still overlapping of tasks and functions, there is a refocusing of the budget. Opportunity factors are Bogor City having a Public Service Mall (MPP), there are SPSE supporting features in Bogor City, preventing KKN practices in the procurement process. The threat factor that is the Covid-19 pandemic, and there is still construction/consultant procurement with a ceiling below 50 million rupiahs.

Key Words: *Implementation of E-Procurement, Procurement Process, SWOT, Alternative Efforts*

ABSTRAK

Melalui Perpres Nomor 16 Tahun 2018 ditegaskan bahwa pengadaan barang dan jasa pemerintah wajib dilakukan secara elektronik. Seluruh instansi pemerintahan termasuk Pemerintah Kota Bogor melalui lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) menerapkan hal tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana

implementasi *e-procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa pada LPSE Kota Bogor tahun 2020, faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*SWOT*) dalam proses pengadaan barang/jasa secara elektronik di Kota Bogor, dan upaya alternatif yang harus dilakukan terhadap hasil dari *SWOT* yang dihadapi dalam implementasi *e-procurement* di Kota Bogor tahun 2020. Penelitian ini menggunakan metode penelitian penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Kemudian penelitian ini juga dilihat dari variabel model implementasi yang dirumuskan menurut Van Meter dan Van Horn (1975). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat faktor kekuatan yakni kebijakan tersebut memudahkan pengguna dalam melaksanakan proses pengadaan, terlaksananya proses pengadaan yang sudah mengacu pada regulasi yang berlaku, tersedianya sarana dan prasarana yang menunjang, adanya peningkatan kemampuan dan kapasitas SDM Tim LPSE, serta pejabat pelaksana telah mengedepankan etika pengadaan. Pada faktor kelemahan yakni kurangnya SDM pada pranata komputer, masih terjadi *overlapping* tugas dan fungsi, terjadi *refocusing* anggaran. Faktor peluang diantaranya Kota Bogor memiliki Mal Pelayanan Publik (MPP), terdapat fitur pendukung SPSE di Kota Bogor, mencegah terjadinya praktik KKN dalam proses pengadaan. Faktor ancaman terjadinya pandemi Covid-19, dan masih didapati pengadaan konstruksi/konsultan dengan pagu dibawah 50 juta.

Kata Kunci: Implementasi *E-Procurement*, Proses Pengadaan, *SWOT*, Upaya Alternatif

PENDAHULUAN

Berangkat dari upaya pemerintah Indonesia dalam pemberantasan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) maka diperlukan terlaksananya *good governance*. Sebagaimana yang didefinisikan sebagai pemerintahan yang baik (Dwi Payana, 2003:47). Dengan harapan penyelenggaraan pemerintahan dapat berjalan dengan efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab.

Upaya pemerintah Indonesia dalam mewujudkan *good governance* salah satunya adalah dengan cara melakukan reformasi dalam segala kegiatan pemerintahan ataupun pelayanan publik yakni dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Salah satu bentuknya adalah pada pengadaan barang dan jasa secara elektronik (*e-procurement*). Dewasa ini terintegrasinya sistem teknologi dan informasi telah mempengaruhi lembaga publik pemerintah dari skala pemerintahan pusat hingga pemerintahan daerah.

Ditegaskan juga dalam Perpres Nomor 16 Tahun 2018 bahwa pengadaan barang dan jasa pemerintah wajib

dilakukan secara elektronik atau *e-procurement* di lingkungan Pemerintah Pusat, Provinsi, Kabupaten/Kota wajib melakukan pengadaan barang dan jasa secara elektronik atau *e-procurement*. Kebijakan tersebut mengharapkan dapat lebih transparan, hemat waktu, dan biaya serta mudah dipertanggungjawabkan. Pelaksanaan *e-procurement* memiliki prinsip-prinsip yang membuat pengadaan barang dan jasa secara elektronik ini lebih efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil, dan akuntabel.

Melalui kebijakan tersebut, maka seluruh instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah harus menerapkan *e-procurement*, termasuk Pemerintah Kota Bogor melalui lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) adalah salah satu instansi pemerintah yang menyelenggarakan pengadaan secara elektronik atau *e-procurement*. Pada pelaksanaan *e-procurement* di lingkungan Pemerintah Kota Bogor yang sudah berjalan selama beberapa tahun diharapkan dapat terjadinya persaingan yang sehat. Secara teoritis, pengadaan barang/jasa secara elektronik ini mempunyai lebih banyak keuntungan.

Namun pada kenyataannya *e-procurement* masih punya kelemahan dan hambatan dalam pelaksanaannya seperti faktor finansial, masih terdapat beberapa instansi kurang didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai, kurang dukungan dari segi SDM, dan kurang terbukanya aparatur pelaksana *e-procurement* kepada publik. Akan tetapi, hal tersebut tidak menutup kemungkinan hadirnya kekuatan dan peluang pada *e-procurement*.

Implementasi pengadaan barang/jasa dengan berbantuan elektronik di berbagai instansi terutama di tingkat daerah pasti mengalami beragam dinamika, dimana memiliki kelebihan maupun kekurangan masing-masing khususnya Kota Bogor. *E-procurement* yang merupakan salah satu dari tugas pemerintah dalam pelayanan publik masih sering kali luput dari pandangan masyarakat. Keterbukaan informasi terkait pejabat pengelola pengadaan barang/jasa secara elektronik juga masih sangat minim sekali diketahui oleh publik. Seperti informasi tentang bagan organisasi yang menjabat sebagai Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ).

Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan *e-procurement* tidaklah mudah dan perlu dilaksanakan dengan baik sesuai dengan prinsip-prinsip *e-procurement*. Dengan demikian, penulis membahas tentang bagaimana implementasi *e-procurement* dalam proses pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik pada lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Kota Bogor agar diketahui apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam proses dan pencapaian *e-procurement*. Oleh karena itu, dalam menunjang terciptanya tertib administrasi dan peningkatan pelayanan publik, perlu didukung dengan adanya implementasi yang berorientasi pada pelayanan dan tujuan yang akan di tercapai.

Menurut Fullan (dalam Abdul Majid, 2014:6) bahwa implementasi adalah suatu proses peletakan dalam praktik tentang suatu ide, program atau seperangkat aktivitas baru bagi orang lain dalam mencapai atau mengharapkan suatu perubahan. Selain itu pendapat lain juga mendefinisikan implementasi yang menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Wahab, 2004:65) bahwa Implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Terdapat beberapa model implementasi yang dikemukakan oleh para ahli. Pada prinsipnya implementasi adalah sebuah cara agar suatu kebijakan dapat mencapai tujuan yang mana tidak berlebih dan tidak kurang. Model implementasi yang antara lain yang dikemukakan oleh Donald Van Meter dan Van Horn yang merupakan model implementasi yang paling klasik. Model Implementasi Van Meter dan Van Horn menunjukkan dalam implementasi kebijakan publik dimana terdapat 6 (enam) variabel yang mempengaruhinya, yaitu:

1. Standar Kebijakan dan Tujuan;
2. Sumber daya;
3. Karakteristik agen pelaksana;
4. Komunikasi antar organisasi dan aktifitas pelaksana;
5. Kondisi sosial, ekonomi dan politik; dan
6. Sikap para pelaksana.

Penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian dengan alur yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn. Model implementasi tersebut akan memperlihatkan dimensi yang lebih luas, dimana model implementasi tersebut bukan hanya melihat dari sisi implementor saja melainkan juga melihat dari ukuran dan tujuan kebijakan serta lingkungan kebijakan tersebut. Kemudian model implementasi ini juga

membahas mengenai ukuran dan tujuan kebijakan serta bagaimana melihat kondisi sosial, ekonomi, dan politik yang dirasa peneliti sangat mempengaruhi implementasi *e-procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa pada lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik Kota Bogor tahun 2020.

E-procurement adalah kegiatan untuk mendapatkan barang/jasa secara transparan, efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan keinginan penggunaannya Menurut Christoper & Schooner dalam (Homsiah Basrie, 2015:18). Sedangkan menurut Andrianto dalam (Homsiah Basrie 2015:18) bahwa *e-procurement* adalah proses pengadaan barang/jasa yang dilakukan melalui lelang secara elektronik. Dengan demikian, adanya pengadaan elektronik dapat memudahkan proses pengadaan barang/jasa yang lebih efektif dan efisien.

Penulisan ini memiliki tujuan sebagaimana penulisan karya ilmiah pada umumnya, yang mana bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi *e-procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa secara elektronik di LPSE Kota Bogor tahun 2020 dengan benar-benar sesuai dengan standar dan tujuan yang berlaku. Kemudian untuk mengetahui hal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada lembaga pengadaan barang dan jasa secara elektronik di Kota Bogor tahun 2020. Selain itu, untuk mencari upaya alternatif yang harus dilakukan terhadap hasil dari analisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dalam mengimplementasikan *e-procurement* di Kota Bogor tahun 2020.

METODE

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana implementasi *e-procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Kota Bogor tahun 2020. Untuk meraih pencapaian

tersebut, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian deskriptif yakni data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka (Sugiyono, 2013:13). Pendekatan kualitatif menurut Sugiyono (2013:9) metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi subjek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi observasi. Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan jenis observasi nonpartisipan. Adapun penulis menggunakan metode ini adalah untuk memperoleh data mengenai implementasi suatu instansi dalam sebuah kebijakan yang dijalankan. Observasi nonpartisipan, kemudian dengan wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan informan secara sengaja dengan beberapa pertimbangan.

Untuk menganalisis data di lapangan yang mengemukakan bahwa aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Diantaranya adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Penyajian data yang dikemukakan telah didukung dengan data-data yang lengkap, maka dapat ditarik kesimpulan yang bersifat kredibel. Penarikan kesimpulan tentunya juga didukung dengan analisa berdasarkan indikator-indikator yang dikemukakan oleh ahli.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengadaan barang dan jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) dilaksanakan melalui Sistem Pengembangan Barang Jasa Secara Elektronik (SPSE) yang dikembangkan oleh LKPP. SPSE dikelola oleh Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) yang tersebar di seluruh Indonesia. LKPP berupaya agar LPSE menjadi unit pendorong percepatan implementasi *e-Government*. LPSE adalah komponen *e-government* yang sudah saling terinterkoneksi di seluruh Indonesia baik di daerah maupun di pusat.

Pemanfaatan *e-procurement* dalam pengadaan barang/jasa pemerintah untuk mewujudkan reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda penting pemerintahan. Sebagai salah satu pilar reformasi birokrasi, pengembangan *e-procurement* akan didukung penuh oleh pemerintah. LPSE Kota Bogor telah berdiri sejak Desember 2010 dan dikelola oleh Tim Pengelola Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) yang berada di bawah koordinasi Bagian Pengadaan Barang Jasa Sekretariat Daerah Kota Bogor.

Dalam Perpres Nomor 16 Tahun 2018 pasal 69 angka 1 menjelaskan bahwa penyelenggaraan Pengadaan Barang/Jasa dilakukan secara elektronik menggunakan sistem informasi yang terdiri atas Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) dan sistem pendukung. SPSE dan sistem pendukung tersebut dikembangkan oleh LKPP seperti yang dijelaskan pada angka 2. LKPP berwenang dalam mengembangkan, membina, mengelola, dan mengawasi penyelenggaraan *E-marketplace* yakni pasar elektronik yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan barang/jasa pemerintah.

Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pada LPSE Kota Bogor

Seperti yang termaktub dalam Perpres Nomor 16 Tahun 2018 pasal 73

ayat 2 menjelaskan mengenai fungsi LPSE antara lain :

1. Pengelolaan seluruh sistem informasi Pengadaan Barang/Jasa dan infrastrukturnya;
2. Pelaksanaan registrasi dan verifikasi pengguna seluruh sistem informasi Pengadaan Barang/Jasa; dan
3. Pengembangan sistem informasi yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan.

Tahun 2020 LPSE Kota Bogor telah memfasilitasi proses pengadaan barang/jasa secara elektronik untuk Lingkungan Pemerintah Kota Bogor. LPSE Kota Bogor telah menayangkan proses pengadaan secara elektronik sebanyak 97 paket pengadaan dengan jumlah total pagu anggaran sebesar Rp 151.699.954.451. Jumlah paket terbagi kedalam 4 kategori berdasarkan jenis pengadaannya yaitu pekerjaan konstruksi, pengadaan barang, jasa konsultansi badan usaha serta jasa lainnya. Pengadaan barang merupakan paket tender yang paling banyak ditenderkan pada LPSE Kota Bogor. Dari 97 jumlah paket yang didaftarkan, hanya berjumlah 67 paket yang selesai 30 paket diantaranya mengalami gagal tender.

Tahun Anggaran 2020 LPSE memfasilitasi proses pengadaan barang jasa yang dilakukan oleh pokja pemilihan untuk 20 Perangkat Daerah (PD) yang mengirimkan pengajuan proses tender. Diantara PD pada Pemerintah Kota Bogor, yang paling banyak melakukan proses pengadaan barang jasa dengan jumlah paket pengadaan terbanyak adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR), Dinas Pendidikan (Disdik), Dinas Lingkungan Hidup (DLH), serta Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD). Paket yang dikirimkan oleh Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang sebanyak 17 paket. Kemudian Dinas Pendidikan mengirimkan 6 paket. Sedangkan Dinas Lingkungan Hidup dan Rumah Sakit Umum Daerah

sama-sama mengirimkan 5 paket pengadaan.

Tabel 1 Jumlah Paket Tender yang Berhasil TA 2020

No	Nama SKPD	Jmlh Paket
1	BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH	2
2	BADAN PENDAPATAN DAERAH	3
3	DINAS KEARSIPAN DAN PERPUSTAKAAN	1
4	DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL	4
5	DINAS KESEHATAN	4
6	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	4
7	DINAS KOPERASI USAHA KECIL dan MENENGAH	1
8	DINAS LINGKUNGAN HIDUP	5
9	DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG	17
10	DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA	1
11	DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU	1
12	DINAS PENDIDIKAN	6
13	DINAS PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA	2
14	DINAS PERHUBUNGAN	3
15	DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN	1
16	DINAS PERUMAHAN DAN PEMUKIMAN	3
17	DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI	1
18	KECAMATAN BOGOR UTARA	1
19	RUMAH SAKIT UMUM DAERAH	5
20	SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH	2
	Jumlah	67

(Sumber: Buku Laporan LPSE Kota Bogor Tahun 2020)

Untuk pelaksanaan e-Pengadaan Langsung (e-PL) Pemerintah Kota Bogor melalui Surat Edaran Sekretariat Daerah Kota Bogor Nomor 602.1/2414-PBJ

tanggal 28 Juni 2019 perihal Implementasi Non-Tender Elektronik, telah melaksanakan implementasi e-Pengadaan Langsung pada Tahun Anggaran 2019 sejak Bulan Juli 2019 hingga sampai saat ini. Terdapat 2.087 paket e-Pengadaan Langsung yang dilaksanakan dari 34 Perangkat Daerah melalui hasil evaluasi. Diantara PD pada Pemerintah Kota Bogor, yang paling banyak melakukan e-PL dengan jumlah paket pengadaan terbanyak adalah Dinas PUPR yakni sebanyak 499 paket, Dinas Perumahan dan Permukiman sebanyak 475 paket, Kecamatan Tanah Saereal yakni 119 paket, serta Sekretariat Daerah sebanyak 103 paket. Adapun PD lainnya berjumlah dibawah 100 paket pengadaan.

Kendati demikian, selama berlangsungnya proses pengadaan barang/jasa secara elektronik, terdapat beberapa paket pekerjaan yang harus mengalami gagal tender. Pada tahun 2020 tercatat sebanyak 30 paket pekerjaan yang mengalami gagal tender dengan berbagai macam penyebabnya. Gagal tender pada proses pengadaan barang/jasa sering terjadi apabila tidak ada penyedia barang/jasa yang mengajukan penawaran, atau jumlah penyedia yang menyampaikan penawaran pada tender pertama kurang dari 3 perusahaan.

Selain karena alasan tersebut, gagal tender dapat pula terjadi karena hal lain seperti adanya sanggahan dari penyedia yang terbukti benar sehingga menjadi alasan kuat untuk dilakukannya tender ulang, ataupun tidak adanya peserta yang memenuhi kriteria yang dipersyaratkan untuk lulus dalam evaluasi. Gagal tender juga diakibatkan karena dan tidak tersedianya anggaran untuk melaksanakan kegiatan tersebut sehubungan *refocusing* anggaran untuk penanganan, pencegahan dan penanggulangan Covid-19.

Implementasi E-Procurement Lembaga LPSE Kota Bogor

a) Standar dan Tujuan Kebijakan

Pada dasarnya dalam kinerja, kebijakan merupakan evaluasi terhadap pencapaian standar dan tujuannya. Mengenai *e-procurement* di dalam proses pengadaan barang/jasa, yang dilaksanakan dari proses tersebut sudah diterapkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Kota Bogor telah mengikuti dan menerapkan standar kebijakan sehingga tujuan kebijakan tersebut dapat terrealisasikan dengan baik.

Dari hasil analisa dan wawancara penulis dengan informan yakni Layungsari, Kepala Sub Bagian Layanan Pengadaan Secara Elektronik menunjukkan bahwa proses pengadaan mengacu pada Peraturan Presiden yang menjadi regulasi utama. Regulasi tersebut yang menjadi induk dari pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang dilakukan secara elektronik oleh pihak-pihak terkait.

Kemudian dari perpres tersebut, terdapat regulasi-regulasi lainnya yang dikeluarkan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Salah satu peraturan lembaga yang mengatur pelaksanaannya adalah Peraturan Lembaga Nomor 9 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia. Peraturan tersebut menjadi pedoman bagi pelaku pengadaan dalam pengadaan barang/jasa untuk melaksanakan proses pengadaan barang/jasa melalui penyedia sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018.

Terdapat juga standar LPSE yang ditetapkan oleh LKPP, diantaranya standar kebijakan layanan, pengorganisasi layanan, pengelolaan aset, pengelolaan risiko, pengelolaan layanan helpdesk, pengelolaan perubahan, pengelolaan kapasitas, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan keamanan perangkat, pengelolaan keamanan operasional layanan, pengelolaan keamanan server dan jaringan, pengelolaan kelangsungan layanan, pengelolaan anggaran, pengelolaan pendukung layanan,

pengelolaan hubungan dengan pengguna layanan, pengelolaan kepatuhan dan terakhir penilaian internal. Layanan LPSE Kota Bogor sesuai dengan 17 indikator/standar LKPP dan aturan yang LKPP arahkan juga sudah diikuti dengan baik.

Informan menjelaskan bahwa terdapat kebijakan baru di tahun 2020 yakni e-Pengadaan langsung (e-PL) yang merupakan pengadaan barang/jasa non-tender. Instruksi untuk melaksanakan e-PL sejatinya sudah diumumkan pada 2019, namun diwajibkannya untuk menggunakan e-PL adalah pada tahun 2020 yang dimana dari kebijakan tersebut mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun sebelumnya. Namun dikarenakan e-PL dapat dilaksanakan dengan batas pagu 50 juta, maka masih terdapat beberapa pilihan untuk tidak dilaksanakan secara elektronik. Semisal terdapat paket konsultan/konstruksi tidak menggunakan sistem elektronik, sehingga rentan terjadinya praktik KKN. Maka Kota Bogor di tahun 2021 akan diperbaiki hal tersebut agar diarahkan untuk paket jasa konstruksi atau konsultan dibawah 50 juta beralih ke sistem elektronik.

b) Sumber Daya

Salah satu sumber utama dalam menjalankan atau mengimplementasikannya adalah sumber daya manusia (SDM). Namun ada kalanya SDM yang ada jika tidak didukung oleh faktor lain dari sumber daya maka hasilnya kurang maksimal. Faktor lain dari sumber daya adalah finansial dan fasilitas pendukung lainnya. Seperti peralatan kantor, ruangan kerja, dan sebagainya.

Dalam pemanfaatan sumber daya finansial, sesuai dengan keterangan informan, Kepala Sub Bagian Layanan Pengadaan Secara Elektronik bahwa LPSE Kota Bogor akan mengaitkan kembali kepada fungsinya agar bisa dijalankan sebaik mungkin. Kemudian memastikan bahwa dalam pelaksanaan tersebut maka harus diiringi dengan infrastruktur yang

memadai serta mengembangkan sumber daya manusia yang ada. Dari anggaran tersebut LPSE Kota Bogor mengarahkan kebutuhannya yang sesuai agar lebih tepat sasaran.

Sumber daya lainnya yang menunjang implementasi pengadaan secara elektronik adalah sarana dan prasarana yang dimiliki. Untuk menjalankan implementasi tersebut, terdapat beberapa fasilitas pendukung yang tersedia di Kota Bogor. Fasilitas yang menunjang proses pengadaan barang/jasa adalah dari segi infrastrukturnya. Melihat pengadaan barang/jasa yang sudah dilaksanakan secara elektronik maka teknologi yang digunakan juga harus teknologi yang terkini. Selain itu untuk menunjang pelayanan yang baik maka LPSE juga memindahkan pelayanannya ke Mal Pelayanan Publik (MPP) dimana sebelumnya hanya dapat dilaksanakan di gedung sekretariat daerah Kota Bogor.

Tidak ada penambahan dari sisi *upgrade* sarana prasarana atau lainnya yang signifikan, hanya ada tambahan satu sarana tablet baru. Tahun 2020 tidak begitu ada peningkatan yang berarti di sisi infrastruktur. Hanya perpindahan sarana tempat untuk pelayanan publik ke MPP dan tambahan satu buah tablet. Namun tidak adanya penambahan dari sisi infrastruktur bukan menjadi ancaman atau kekurangan dalam melaksanakan *e-procurement* baik dalam proses pengadaan barang/jasa. Hal tersebut dikarenakan sumber daya infrastruktur yang ada di LPSE Kota Bogor masih sangat mumpuni.

Sumber daya lain yang juga menjadi jantung dari pelaksanaan *e-procurement* selanjutnya adalah sumber daya manusia (SDM). Berdasarkan keterangan informan dalam menjelaskan mengenai kemampuan implementor dalam pelaksanaan *e-procurement* tersebut di tahun 2020 dijelaskan bahwa adanya kekurangan dalam kelengkapan SDM. SDM yang dibutuhkan sebagai pranata

komputer sebanyak dua orang. Kemudian juga dalam keterangan informan menjelaskan bahwa LPSE Kota Bogor meng-*hire* non PNS, dikarenakan PNS masih dirasa kurang sebagai pengelola LPSE.

Sub bagian di LPSE terdapat pengelola LPSE yang terdiri dari 1 orang (PNS), kemudian analis sistem informasi berjumlah 2 orang (PNS), dan hanya yang belum tersedia sebagai pranata komputer. Belum ada SDM yang fokus terkait pengembangan pemeliharaan sistem, maka dari itu, LPSE Kota Bogor mendapat bantuan untuk melengkapi kekosongan dari kominfo karena dibutuhkan orang yang lebih difokuskan ke teknis.

LPSE juga memiliki matriks kompetensi atau yang juga bisa disebut ISO untuk menganalisa SDM. Namun jika dikaitkan dengan lembaga keseluruhan (UKPBJ), memiliki peta jabatan dan analisa beban kerja. Sebagaimana dalam analisa tersebut dapat disimpulkan bahwa kebutuhan pengelola LPSE diantaranya 3-5 anggota dari PNS, kemudian dua anggota lainnya berasal dari non-PNS (*outsourcing*). Maka dapat diketahui bahwa SDM adalah salah satu kekurangan yang dimiliki oleh LPSE Kota Bogor yakni kekurangan tenaga ahli sebagai pranata komputer.

Kendati demikian, masih terdapat kendala lainnya yang terjadi di tahun 2020 yakni adanya pemangkasan anggaran sebanyak 50 persen. Hal tersebut diakibatkan karena adanya pandemi Covid-19 yang melanda di tahun 2020, sehingga diharuskan adanya *refocusing* anggaran yang dialokasikan pada penanganan kesehatan. Terdapat beberapa anggaran yang tidak sesuai dengan perencanaan sebelumnya. Namun hal tersebut dapat diantisipasi dengan adanya SDM yang mendukung. Sehingga meskipun terjadi *refocusing* anggaran, SDM yang dimiliki dapat mengantisipasi dengan baik.

c) Karakteristik Lembaga Pelaksana

Karakteristik lembaga dapat dilaksanakan dengan adanya susunan organisasi yang tersusun dengan jelas dan sesuai. Kesesuaian susunan organisasi pada lembaga LPSE Kota Bogor memiliki acuan dalam menyusun organisasi. Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik Kota Bogor telah mengacu pada peraturan perundang-undangan yang ada. Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri yang kemudian dituangkan dalam bentuk Peraturan Walikota Nomor 99 Tahun 2019 dimana dalam susunannya LPSE Kota Bogor dalam pembentukannya sudah baku di bagian Sekretariat Daerah di bagian Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ).

Susunan organisasi di LPSE Kota Bogor sudah menyesuaikan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Karakteristik lembaga yang cenderung kaku mengikuti arahan dan aturan yang berlaku, sama seperti instansi pemerintahan lainnya. Pembentukannya yang juga diatur oleh LKPP menjadi lebih jelas dan terarah. Kemudian penempatan anggota/pegawai yang juga harus sesuai dengan klasifikasi yang dibutuhkan. Pejabat yang menduduki jabatan struktural harus berkompeten dan memiliki sertifikasi pengadaan barang/jasa, seminimal mungkin memiliki syarat mengikuti bimtek pengelolaan LPSE.

Karakteristik lembaga juga dilihat dari Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam melaksanakan pekerjaan sesuai arahan. Selain adanya Peraturan Perundang-undangan, Peraturan Lembaga, Peraturan Daerah, dan lainnya, lembaga juga memiliki SOP yang berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya dalam pengelolaan *e-procurement*. Terdapat sebanyak 39 SOP yang dimiliki untuk mengelola kebijakan tersebut di Kota Bogor. Pembentukan SOP mengacu pada peraturan yang berlaku di LKPP dan beberapa Peraturan Perundang-undangan.

Selain itu, pembagian tugas juga sangat penting agar tidak terjadi *overlapping* antara satu dengan lainnya. Tugas dari masing-masing jabatan dapat menjalankan sesuai dengan porsinya. Namun dalam hal ini, di tahun 2020 masih terjadi *overlapping* tugas antara satu dengan lainnya. Penyebab adanya kasus tersebut adalah kurangnya anggota dalam tugas yang diberikan. Sehingga melibatkan sub bagian lain untuk membantu menyelesaikan pekerjaannya.

Dalam keterangan informan yakni Kasubbag Layanan Pengadaan Secara Elektronik Kota Bogor, masih terdapat *overlapping* yang melibatkan sub bagian lain untuk membantu kekurangan. Namun hal tersebut sedikit-sedikit mulai dirapikan. Sehingga hal tersebut yang menjadi kelemahan dalam variabel karakteristik lembaga.

Untuk melihat dan mengukur seberapa jauh Kota Bogor dalam pelayanan pengadaan secara elektronik, maka dapat dilihat pada pelaporan kinernjanya. Pelaporan tersebut dilaksanakan secara berkala kepada pimpinan. Pelaporan kinerja yang disusun setiap periodenya melibatkan masyarakat untuk menilai sejauh mana pelayanan pengadaan secara elektronik yang direalisasikan. Masyarakat juga dilibatkan untuk memberikan masukan berupa kritik dan saran agar terlaksananya layanan pengadaan secara elektronik yang diharapkan.

Menurut informan LPSE Kota Bogor memiliki target setiap bulannya untuk mengevaluasi kinerja. Melalui survey kepuasan pelanggan terhadap pelayanannya diharapkan dapat membantu mencapai target. Untuk melaporkan hasil kinerja kepada pimpinan, maka laporan dibuat sesuai permintaan pimpinan. Pelaporan rutin juga dilakukan secara berkala setiap 3 bulan dan pada akhir tahun dibuat laporan dalam bentuk buku tahunan. Hal tersebut dapat membantu menilai

sejauh mana implementor dalam melaksanakan sesuai yang diharapkan.

d) Sikap Pelaksana

Para pelaksana dipersiapkan agar pelaksanaan *e-procurement* dapat berjalan sesuai tujuan yang ingin dicapai. Keterangan informan yakni Wilda Dwi Putri, Bidang *Training* dan *User Support* dalam wawancara penulis tentang sikap pelaksana dalam memahami pelaksanaan *e-procurement* menjelaskan bahwa para pelaksana memang sudah mengerti dalam pelaksanaannya. Hal tersebut ditunjukkan bahwa dilaksanakannya sosialisasi kepada para pelaksana dalam menjalankan kebijakan yang berlaku.

Namun demikian pelaksana juga harus beradaptasi dengan adanya peraturan yang baru. Dengan adanya sosialisasi dapat membantu para pelaksana dalam meningkatkan kualitasnya dalam memahami pelaksanaan *e-procurement*. Akan lebih baik jika sosialisasi dilaksanakan secara berkesinambungan. Seluruh pengguna yang berada di pengadaan barang dan jasa sudah harus memahami penggunaan pengadaan secara elektronik.

Dalam *e-procurement* terdapat *e-Tendering* yang sudah lama dilaksanakan dan e-PL dimana kebijakan tersebut baru diwajibkan di tahun 2020. Sebelum pegawai/pejabat menduduki jabatannya, harus dapat memahami terlebih dahulu aturan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut agar dapat mengerjakan tugasnya dengan optimal. Sikap pelaksana harus mengikuti kebijakan tersebut karena sudah berbentuk aturan yang baku. Informan menjelaskan bahwa satuan kerja pasti akan mengikuti, karena semua kegiatan pengadaan akan terekam.

Pelatihan juga perlu ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan pengguna. Setiap tahun terdapat para pengguna baru seperti PPK, PP, atau lainnya yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan. Kemudian adanya perubahan sistem pada

aplikasi, pelatihan menjadi kebutuhan bagi pengguna dalam memahami dan menggunakan perubahan sistem aplikasinya. Pendidikan dan pelatihan adalah bentuk kesiapan dari sebuah implementasi karena pada dasarnya suatu kebijakan tidak akan berhasil dicapai apabila tidak ada yang menggerakannya yakni Sumber Daya Manusia (SDM).

Adanya komitmen yang ditanamkan diri sendiri merupakan bentuk kesadaran SDM dalam menduduki jabatan struktural. Ditandai dengan sertifikasi yang artinya pelaksana sudah memiliki tanggungjawab sebagai pelaksana. Namun demikian, adanya komitmen harus diiringi dengan bukti konkret bahwa para pelaksana berkomitmen dalam mengimplementasikannya.

Informan menjelaskan bahwa seluruh proses pengadaan akan terekam secara otomatis dalam sistem. Maka dari itu, jika ada yang tidak sesuai dengan kebijakan, maka akan terlihat. Sebagaimana yang dijelaskan informan bahwa bukti konkret pejabat pelaksana sesuai dengan apa yang ada di dalam sistem dan terekam bahwa sudah memproses yang sesuai.

Namun masih terdapat di beberapa SKPD dari segi SDM yang kurang memahami penggunaan sistem *e-procurement*. SDM yang kurang mendukung masih didapat seperti di tingkat kelurahan/kecamatan, karena beberapa pengguna yang sudah berusia lanjut. Perlu adanya reformasi birokrasi agar mencapai tujuan dari kebijakan tersebut. Selain itu mengadakan sosialisasi dan pelatihan secara berkesinambungan juga dapat meningkatkan kemampuan pengguna. Akan tetapi, semua kendala dapat diminimalkan atau diantisipasi dengan mengupayakan seperti program pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan, sosialisasi hingga ke tingkat kelurahan, dan sebagainya yang berkaitan dengan peningkatan mutu pelaksana.

**e) Komunikasi Antar Organisasi
Terkait dan Kegiatan
Implementasinya**

Untuk melihat kondisi komunikasi antar *stakeholder* penulis telah mewawancarai informan yakni Dedy Rusmana yang merupakan Kepala Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang Jasa. Dalam salah satu tugasnya adalah melaksanakan pembinaan hubungan dengan para pemangku kepentingan. Juga melaksanakan bimbingan teknis, pendampingan, dan/atau konsultasi proses pengadaan barang/jasa pemerintah di lingkungan pemerintah provinsi, kabupaten/kota, dan desa. Sehingga hal tersebut dirasa cukup untuk melihat bagaimana hubungan komunikasi antar organisasi terkait pengadaan barang/jasa secara elektronik.

Informan menjelaskan bahwa proses sosialisasi akan terus dilakukan kepada setiap instansi terkait guna menghindari adanya ketidakpahaman pengguna dalam menjalankan pengadaan secara elektronik. Sepanjang tahun 2020 komunikasi terus dilaksanakan dengan cara sosialisasi secara berkelanjutan. Proses komunikasi juga dilaksanakan secara langsung maupun secara daring apabila ada kebijakan terbaru. Hal tersebut mencakup kegiatan bimtek, workshop, atau lainnya apabila terdapat regulasi-regulasi yang baru.

Kondisi pandemi Covid-19 menghalangi kegiatan asosiasi sehingga sepanjang tahun 2020 belum sempat terlaksana. Namun demikian, apabila terdapat instansi yang membutuhkan informasi mengenai kebijakan ataupun permasalahan teknis lainnya, maka dapat dilaksanakan secara daring. Terkait hal-hal mengenai *e-procurement* yang memuat proses pengadaan barang/jasa sudah disampaikan kepada para implementor. Pada kegiatan di tahun 2020 sudah dilaksanakan kegiatan *door-to-door* ke instansi-instansi.

Terdapat kegiatan sosialisasi dan asosiasi yang sudah direncanakan di tahun 2020 sebanyak 13 kali untuk dikerahkan ke instansi-instansi di Kota Bogor, namun hanya terealisasi sebanyak 2 kali. Hal tersebut tentu karena terkendala pandemi Covid-19 yang menghambat proses sosialisasi terhadap instansi terkait sehingga proses sosialisasi kurang maksimal. Untuk mengoptimalkan kegiatan tersebut dapat dilaksanakan secara daring dengan cara bergilir dalam waktu yang ditentukan.

Komunikasi lain terkait pengadaan barang/jasa adalah hasil pengadaan barang/jasa secara elektronik. Dimana hasil pengadaan barang/jasa sudah disosialisasikan kepada *stakeholder* melalui SPSE yang dapat diakses oleh siapa saja. Para *stakeholder* dapat melihat kondisi proses pengadaan melalui website sehingga proses komunikasi terkait proses pengadaan barang/jasa berjalan. Tidak hanya instansi atau organisasi terkait yang dapat melihat, masyarakat umum/publik pun juga dapat mengakses informasi tersebut.

f) Lingkungan Sosial, Ekonomi, dan Politik

Kondisi lingkungan internal di Unit Kerja Pengadaan Barang Jasa Kota Bogor sudah terbilang kondusif dan dapat mencapai tujuan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya pola komunikasi yang baik dan sesuai SOP yang berlaku, sehingga proses pengadaan barang/jasa dapat berjalan dengan baik. Selain dari lingkungan internal, terdapat lingkungan eksternal yang juga berpengaruh terhadap berjalannya proses implementasi *e-procurement* di Kota Bogor. Lingkungan sosial yang terjadi di tahun 2020 dan yang sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan proses pengadaan barang/jasa adalah adanya pandemi Covid-19.

Faktor eksternal tersebut terbilang sangat berpengaruh, karena di dalam tahapan tender terdapat pembuktian

kualifikasi. Untuk mengetahui bagaimana kondisi lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang terjadi sepanjang tahun 2020, penulis mewawancarai informan yang menjadi Kepala Sub Bagian Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa, yakni Adrian Aditya Nagara, dimana salah satu tugasnya adalah melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah.

Informan menjelaskan bahwa untuk membuktikan dokumen kualifikasi peserta/penyedia yakni 3 (tiga) calon pemenang. Untuk membuktikan dokumen tersebut dilaksanakan secara tatap muka, namun karena terbatasnya ruang lingkup perjalanan yang disebabkan oleh adanya pandemi Covid-19, maka di tahun 2020 dilakukan secara daring. Sehubungan dengan itu LKPP mengeluarkan surat edaran yang menginstruksikan bahwa pembuktian kualifikasi dapat dilakukan secara daring dengan ketentuan yang sudah ditetapkan.

Selain itu, dari adanya pandemi yang mengakibatkan terhambatnya proses pelaksanaan pengadaan barang/jasa juga adanya *refocusing* anggaran sehingga banyak paket pekerjaan yang tidak dilaksanakan. Dimana pada awal perencanaan pengadaan terdapat 97 paket *e-Tendering*, yang dapat terselenggarakan hanya 67 paket di tahun 2020. Akan tetapi adanya *refocusing* anggaran bukan suatu hambatan yang mutlak terhadap paket tender yang gagal, melainkan anggaran lebih difokuskan untuk dana kesehatan. Artinya hal tersebut dapat diantisipasi dengan rencana lain yang memungkinkan permasalahan tersebut dapat teratasi.

Terdapat aturan/regulasi yang mengatur jalannya *e-Procurement* yang mempersyaratkan kualifikasi yang memang harus diikuti oleh peserta/penyedia barang dan jasa. Sejalan dengan keterangan informan yang menjelaskan bagaimana lingkungan eksternal berpengaruh terhadap

penerapan hasil pengadaan ketika melakukan proses pengadaan barang dan jasa yakni peserta pengadaan dapat dilihat melalui perizinan usaha yang menentukan klasifikasi penyedia. Klasifikasi penyedia haruslah bersegmentasi sama dengan paket pekerjaan yang tersedia. Terdapat prosedur dan regulasi yang mengatur proses pengadaan barang dan jasa bagi pihak eksternal dalam hal ini peserta/penyedia, sehingga ketika melakukan proses pengadaan akan diperhatikan oleh pihak pemilihan.

Terdapat juga sumber daya ekonomi yang berpengaruh. Hal tersebut dikarenakan sumber daya ekonomi dengan pengadaan barang dan jasa sangat erat kaitannya. Untuk mencapai tujuan dari proses pengadaan yang baik, maka perlu dilihat juga biaya/anggaran yang disiapkan dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Maka dari itu, perusahaan atau pihak penyedia juga harus sesuai segmentasi klasifikasi ekonominya dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun klasifikasi tersebut terdapat perusahaan dengan usaha kecil, usaha menengah, atau pengusaha besar dimana klasifikasi tersebut sudah ditentukan melalui Perpres.

Segmentasi dalam klasifikasi penyedia untuk mengikuti pengadaan barang/jasa sudah ditetapkan dalam perpres. Klasifikasi tersebut ditentukan dalam perpres juga melihat dari sisi ekonomi. Saat ini segmentasi dalam klasifikasi pengusaha/penyedia semakin besar dengan dibuatnya metode-metode lain dalam pelaksanaan pengadaan seperti *e-Catalogue* dan *e-Marketplace*. Dengan demikian, salah satu tujuan dalam penerapan *e-procurement* adalah menghilangkan kemungkinan adanya kepentingan politik baik dari pihak internal maupun eksternal.

Suasana politik dalam proses pengadaan tidak ada garis intervensi pihak manapun terhadap hasil lelang. Sesuai dengan etika pengadaan bahwa harus

profesional, mandiri, dan menjaga rahasia, kemudian menghindari terjadinya *conflict of interest*, dan menghindari penyalahgunaan wewenang. Jika hal tersebut tidak dijalankan dengan baik, maka akan berpengaruh besar terhadap hasil dan proses pengadaan. Namun apabila berbicara suasana politik tersebut secara umum seperti pembentukan regulasi, memang pembentukannya juga mempertimbangkan suasana politik.

Maka jika dilihat dari kondisi sosial, ekonomi, dan politik, yang paling memengaruhi penerapan *e-procurement* sepanjang tahun 2020 menurut informan adalah kondisi ekonomi yang paling berpengaruh. Hal tersebut dikarenakan selalu terjadi dinamika dalam regulasi. Perubahan regulasi sangat erat kaitannya dengan sisi ekonomi. Dikarenakan sering terjadi dinamika pada regulasi yang kemudian pengadaan barang/jasa sangat erat kaitannya dengan sisi ekonomi. Dalam pemenuhan ekonomi juga sangat ketat karena terdapat pembelanjaan yang menyerap anggaran. Sehingga di tahun 2020 terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan proses pengadaan.

Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT) Dalam Implementasi E-Procurement LPSE Kota Bogor

Implementasi pengadaan secara elektronik di Kota Bogor masih perlu adanya evaluasi untuk meminimalkan kekurangan yang ada. Perlu dirumuskan strategi yang dapat diterapkan agar implementasi *e-procurement* dapat berjalan dengan lebih baik. Perumusan strategi tersebut menggunakan analisis SWOT dengan mengidentifikasi beberapa faktor. Beberapa faktor tersebut terbagi menjadi 2 (dua), yakni faktor internal meliputi *strength* (kekuatan), dan *weakness* (kelemahan), kemudian faktor eksternal yang meliputi *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman).

1) Faktor Internal

a) *Strength* (Kekuatan)

1. Memudahkan pengguna dalam melaksanakan proses pengadaan
2. Terlaksananya proses pengadaan barang dan jasa di Kota Bogor yang sudah mengacu pada regulasi yang berlaku
3. Tersedianya sarana dan prasarana yang menunjang proses pengadaan
4. Adanya peningkatan kemampuan dan kapasitas SDM Tim LPSE
5. Pejabat pelaksana telah menerapkan etika pengadaan

b) *Weakness* (Kelemahan)

1. Kurangnya SDM pada pranata computer
2. Masih terjadi *overlapping* tugas dan fungsi
3. Terjadinya *refocusing* anggaran

2) Faktor Eksternal

a) *Opportunities* (Peluang)

1. Kota Bogor memiliki Mal Pelayanan Publik (MPP)
2. Terdapat fitur pendukung SPSE di Kota Bogor
3. Mencegah terjadinya praktik KKN dalam proses pengadaan

b) *Threats* (Ancaman)

1. Terjadinya pandemi Covid-19
2. Masih didapati pengadaan konstruksi dan konsultan dengan pagu dibawah 50 juta

Berdasarkan hasil analisis SWOT terhadap program taman tematik tersebut, penulis menyusun strategi dengan mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut :

a) Strategi SO (*Strength–Opportunities*)

1. Memaksimalkan sarana dan prasarana untuk pelayanan.
2. Meningkatkan mutu pelayanan dengan melihat masukan dari masyarakat.
3. Meminimalkan terjadinya praktik KKN dengan kualitas SDM dan memberikan *reward* sebagai motivasi pejabat pelaksana.

4. Menjalinkan kerjasama antar organisasi guna meningkatkan standar dan tujuan kebijakan.
- b) Strategi ST (*Strength – Threats*)**
1. Memenuhi kuantitas dan kualitas SDM terutama pada pranata komputer.
 2. Memberikan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan sistem teknologi informasi.
 3. Memaksimalkan pengelolaan dana untuk proses pengadaan.
- c) Strategi WO (*Weakness – Opportunities*)**
1. Memaksimalkan proses pengadaan yang belum tercapai di tahun berikutnya.
 2. Memaksimalkan pengadaan konstruksi dan konsultan dibawah pagu 50 juta dengan menggunakan sistem elektronik.
 3. Penyempurnaan regulasi pengadaan konstruksi dan konsultan dibawah pagu 50 juta.
- d) Strategi WT (*Weakness – Threats*)**
1. Kurangnya SDM pada pranata komputer perlu dimaksimalkan dengan merekrut ahli komputer untuk memaksimalkan teknologi informatika.
 2. Terdampaknya pandemi Covid-19 memaksimalkan pengadaan konstruksi dan konsultan dengan pagu dibawah 50 juta dengan menggunakan sistem elektronik.

Upaya LPSE Kota Bogor Dalam Mengimplementasikan E-Procurement

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan penelitian serta telaah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini, maka upaya-upaya yang perlu dilakukan oleh LPSE Kota Bogor dalam mengimplementasikan pengadaan barang/jasa secara elektronik agar dapat berjalan dengan optimal yaitu sebagai berikut :

1. LPSE Kota Bogor berupaya untuk terus melaksanakan sosialisasi kepada Perangkat Daerah guna standar dan tujuan kebijakan tersebut dapat terrealisasikan dengan baik dan menyeluruh dengan cara mencatat dan membuat langkah-langkah untukantisipasi permasalahan yang ada.
2. Melihat, mempelajari dan mempersiapkan adanya kendala terkait sistem aplikasi yang mengalami permasalahan dan melihat waktu yang tepat untuk mengembangkan sistem aplikasi tersebut.
3. Melaksanakan sosialisasi dan asosiasi kepada instansi-instansi atau perangkat daerah dengan cara daring sesuai dengan waktu yang ditetapkan dalam menghadapi situasi pandemi di tahun 2020.
4. Mengupayakan dengan merencanakan kembali strategi dalam menghadapi adanya *refocusing* anggaran pada proses pengadaan barang/jasa tahun 2020.
5. Memaksimalkan pelayanan dengan memanfaatkan MPP untuk melayani para pengguna dan dapat menjadi timbal balik yang baik untuk LPSE Kota Bogor.
6. Meningkatkan SDM dengan menutupi kekurangan SDM khususnya pada pranata komputer yang dibantu oleh Kominfo.

KESIMPULAN

1. Proses implementasi pengadaan barang dan jasa secara elektronik pada lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik di Kota Bogor tahun 2020 sudah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan standar kebijakan yang berlaku, akan tetapi masih tidak luput dari kekurangan dan hambatan sehingga kurang optimal. Masih terdapat kekurangan dalam segi sumber daya manusia (SDM) sehingga masih terjadi *overlapping* tugas dan fungsi. Faktor lainnya adalah terdampaknya pandemi Covid-19 sehingga terjadi *refocusing*

- anggaran yang membuat beberapa proses pengadaan tidak tercapai.
2. Terdapat faktor kekuatan, kekurangan, peluang, dan ancaman atau hasil analisis SWOT yang di lingkungan LPSE Kota Bogor, diantaranya :
 - a) Faktor kekuatan (*strength*) yakni kebijakan tersebut memudahkan pengguna dalam melaksanakan proses pengadaan, terlaksananya proses pengadaan barang dan jasa di Kota Bogor yang sudah mengacu pada regulasi yang berlaku, tersedianya sarana dan prasarana yang menunjang proses pengadaan, adanya peningkatan kemampuan dan kapasitas SDM Tim LPSE, serta pejabat pelaksana telah mengedepankan etika pengadaan.
 - b) Faktor kelemahan (*weakness*) adalah kurangnya SDM pada pranata komputer, masih terjadi *overlapping* tugas dan fungsi, terjadi *refocusing* anggaran. Namun demikian, anggaran tersebut lebih difokuskan kepada penganganan kesehatan sebagaimana hal yang lebih diutamakan, melihat kondisi terdampak pandemi Covid-19.
 - c) Faktor peluang (*opportunities*) diantaranya Kota Bogor memiliki Mal Pelayanan Publik (MPP), terdapat fitur pendukung SPSE di Kota Bogor, mencegah terjadinya praktik KKN dalam proses pengadaan.
 - d) Faktor ancaman (*threats*) erjadinya pandemi Covid-19, dan masih didapati pengadaan konstruksi/konsultan dengan pagu dibawah 50 juta, bahwa sangat rentan terjadinya KKN karena tidak terkontrol.
 3. Beberapa upaya yang dilakukan oleh LPSE Kota Bogor guna proses implementasi berjalan dengan optimal yaitu :
 - a) LPSE Kota Bogor berupaya untuk terus melaksanakan sosialisasi kepada Perangkat Daerah guna standar dan tujuan kebijakan tersebut dapat terrealisasikan dengan baik dan menyeluruh dengan cara mencatat dan

membuat langkah-langkah untuk anti-sipasi permasalahan yang ada.

- b) Melihat, mempelajari dan mempersiapkan adanya kendala terkait sistem aplikasi yang mengalami permasalahan dan melihat waktu yang tepat untuk mengembangkan sistem aplikasi tersebut.
- c) Melaksanakan sosialisasi dan asosiasi kepada instansi-instansi atau perangkat daerah dengan cara daring sesuai dengan waktu yang ditetapkan dalam menghadapi situasi pandemi di tahun 2020.
- d) Mengupayakan dengan merencanakan kembali strategi dalam menghadapi adanya *refocusing* anggaran pada proses pengadaan barang/jasa tahun 2020.
- e) Memaksimalkan pelayanan dengan memanfaatkan MPP untuk melayani para pengguna dan dapat menjadi timbal balik yang baik untuk LPSE Kota Bogor.
- f) Meningkatkan SDM dengan menutupi kekurangan SDM khususnya pada pranata komputer yang dibantu oleh Kominfo.

REFERENSI

- Basrie, Homsiah. 2015. *Analisis Pelaksanaan Pengadaan Barang/ Jasa Secara Elektronik (E-Procurement) Pada Pemerintah Kota Bengkulu*. Tesis. Pascasarjana Universitas Bengkulu.
- Dwipayana, Ari. 2003. *Membangun Good Governance di Desa*. Yogyakarta: IRE Press.
- Majid, Abdul. 2014. *Implementasi Kurikulum 2013 Kajian Teoritis dan Praktis*. Bandung: Interes Media.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahab, Solichin A. 2004. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi*

KeImplementasi Kebijakan
Negara. Jakarta: Bumi Aksara.

Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018
Tentang Pengadaan Barang/Jasa.

Peraturan Walikota Nomor 99 Tahun 2019
Tentang Uraian Tugas dan Fungsi
Serta Tata Kerja Jabatan Struktural
di Lingkungan Sekretariat Daerah.

Buku Laporan LPSE Kota Bogor Tahun
2020.

AKNOWLEDGEMENT

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ), khususnya Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Kota Bogor yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian serta kooperatif dalam memberikan data dan informasi, dan kepada para informan dalam penelitian ini Sub Bagian Layanan Pengadaan Secara Elektronik, Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/Jasa, Sub Bagian Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa yang telah membantu saya dengan memberikan informasi mengenai penelitian ini.