

Strategi Peningkatan Layanan Bidang Hukum dan Penyelesaian Sengketa (BHPS) Lembaga Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) di Daerah

Oleh : Yayan Rudianto

Abstract

LKPP is the only non department governmental institution that has the duty to develop and formulate procurement for goods and service government policy. Since there is a consideration to perform the task and function to be effective soon, LKPP establishes Deputy of Law and Protest Settlement. it is as a response for many problems, especially in region, namely: technical guidance problem, advocacy, protest settlement/protest appeal, law problem handling, and expert witness, so that raising question: what is the most suitable strategy to improve BHPS service in region?

To answer this question, SWOT analysis is presented as a way to identify SWOT factors (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), and strategy depicting the best compatibility among the factors.

The result of this analysis shows that the average respondent's answer inside GE matrix is on high quadrant, viewed from strength (4,184202) and mid quadrant from the part of Opportunities and Threats (3,741818). Therefore, the most suitable strategies used in improving BHPS service in region are: 1. selective growth, 2. aggressive investment, 3. maintaining position in other places.

Keywords: LKPP, BHPS, and Service Improvement Strategy in Region

I. Pendahuluan

A. Latar Belakang Masalah

Sejak dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 106 Tahun 2007, LKPP telah melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan kedudukan dan kewenangannya. Lingkup tugas dan fungsi tersebut mencakup seluruh wilayah nasional pada seluruh Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Instansi lain atau biasa disebut K/L/D/I. Kedudukan sebagai lembaga pemerintah non departemen yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. LKPP merupakan satu-satunya lembaga pemerintah non departemen yang mempunyai tugas mengembangkan dan merumuskan kebijakan pengadaan

barang/jasa Pemerintah.¹ Hal tersebut menunjukkan bahwa LKPP sangat penting peranannya dalam mewujudkan pengadaan barang/jasa Pemerintah yang kredibel dan akuntabel.

Peran penting tersebut utamanya menyangkut pelaksanaan tugas yang harus disesuaikan dengan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi, baik dalam lingkungan LKPP sendiri maupun dalam hubungannya dengan instansi Pemerintah di Pusat dan Daerah.² Hal ini mencerminkan tugas dan fungsi LKPP bersifat lintas instansi dan sektoral. Kompleksitas tugas dan fungsi yang lahir dari sifat tugas dan fungsi seperti itu tentu memerlukan daya dukung yang tinggi dari seluruh pegawai di lingkungan LKPP sendiri.

Sesuai dengan kedudukan sebagai lembaga pemerintah non departemen, LKPP dibentuk untuk melaksanakan tugas pemerintahan tertentu dari Presiden.³ Tugas tertentu tersebut yaitu melaksanakan pengembangan dan perumusan kebijakan pengadaan barang/jasa Pemerintah.⁴ Dalam menghadapi kompleksitas tugas pada dan dengan K/L/D/I tidak mungkin mendapatkan hambatan yang serius, karena Presiden menerapkan pola hubungan saling memperlancar dan memperkuat tugas di antara lembaga-lembaga pemerintah yang dibentuk.

Kemungkinan besar LKPP tidak akan mendapatkan kendala tersebut tercermin juga dari banyaknya pihak (lembaga pemerintah) lain yang turut memperlancar pelaksanaan tugas. Misalnya, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, LKPP dikoordinasikan oleh Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional.⁵ Dalam merumuskan kebijakan dan strategi di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah, LKPP memperhatikan arahan dari Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Menteri Keuangan, Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Sekretaris Kabinet dan memperhatikan masukan dari kementerian negara/lembaga.⁶ Dalam menyusun kebijakan pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk implementasi RKAKL berkoordinasi dengan Departemen Keuangan dan Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.⁷ Dalam melaksanakan hubungan dan kerjasama internasional serta perundingan dengan pemberi Pinjaman dan Hibah Luar Negeri (PHLN) yang terkait di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah berkoordinasi dengan Departemen Keuangan, Departemen Luar Negeri, Departemen Perdagangan dan Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.⁸

¹ Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007, pasal 1 dan pasal 2

² Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007, pasal 30

³ Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Nomor 64 Tahun 2005, pasal 1

⁴ Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007, pasal 2 ayat (1)

⁵ Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007, pasal 4

⁶ Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007, pasal 27

⁷ Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007, pasal 28

⁸ Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007, pasal 29

Untuk menjamin kelancaran tugas dan fungsi LKPP diterapkan asas pembagian tugas. Seluruh tugas didistribusikan habis pada unit-unit di bawahnya. Mengacu pada Perpres no 106 tahun 2007 tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), tugas tersebut didistribusikan habis kepada Kepala, Sekretariat Utama, dan Deputi-deputi sebagai unsur pelaksana tugas LKPP yang berada dan bertanggung jawab kepada Kepala.⁹ Deputi-deputi tersebut adalah : Deputi Bidang Pengembangan Strategi dan Kebijakan, Deputi Bidang Monitoring-Evaluasi dan Pengembangan Sistem Informasi, Deputi Bidang Pengembangan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia, dan Deputi Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah. Pembidangan ini secara keseluruhan tampak mencerminkan tugas pokok LKPP sebagai lembaga penentu kebijakan dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah.

Berdasarkan adanya pertimbangan ingin segera efektif dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, LKPP membentuk satu deputi yakni Deputi Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah. Pembentukan ini sebagai antisipasi dan respon atas banyaknya persoalan yang muncul dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah pada K/L/D/I seperti : masalah bimbingan teknis, advokasi, penyelesaian sanggah/sanggah banding, penanganan permasalahan hukum, dan saksi ahli yang ingin segera diselesaikan. Akibatnya volume pekerjaan pada deputi ini semakin lama semakin bertambah, padahal jumlah pegawai yang menangani persoalan tersebut masih relatif terbatas.

Laporan hasil pekerjaan salah satu direktorat pada Deputi IV yakni Direktorat Penyelesaian Sanggah memberikan gambaran pencapaian layanan pada K/L/D/I. Tahun 2009, total layanan untuk sanggah dilihat dari perbandingan surat masuk dan rekomendasi adalah 263 : 20, untuk sanggah banding 149 : 54, untuk pengaduan 119 : 29, dan jumlah yang melakukan konsultasi sebanyak 380 orang. Jika laporan Tahun 2009 ini diprosentasikan, maka tingkat layanan pada Direktorat ini adalah 51,55 %.¹⁰ Sementara itu untuk pencapaian layanan Tahun 2010, laporan hasil pekerjaan hingga Oktober adalah : untuk sanggah 135 : 14, untuk sanggah banding 128 : 24, untuk pengaduan 169 : 99, dan jumlah yang melakukan konsultasi sebanyak 220 orang. Jika diprosentasikan sebesar 31,53%.¹¹

Secara prosentase tingkat layanan pada Tahun 2009 terlihat lebih besar dibandingkan dengan Tahun 2010, dan cenderung menurun pada Tahun 2010. Padahal kondisi yang sebenarnya adalah data layanan Tahun 2010 baru dilaporkan sampai dengan Bulan Oktober. Sisa waktu dua bulan, bisa merubah pencapaian layanan ini, apakah menurun atau meningkat. Pencapaian berapapun yang dapat diraih, secara kualitas belum tentu memuaskan para

⁹ Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007, pasal 5

¹⁰ Diolah dari Laporan Hasil Pekerjaan Direktorat Penyelesaian Sanggah Tahun 2009 dan 2010

¹¹ Diolah dari Laporan Hasil Pekerjaan Direktorat Penyelesaian Sanggah Tahun 2009 dan 2010

pemohon di K/L/D/I. Hal ini terlihat dari *gap* antara harapan para pemohon dengan kemampuan para pegawai Deputy IV dalam memberikan layanan masih cukup besar. Perbandingan antara jumlah surat yang masuk dari para pemohon dalam satu tahun untuk satu jenis layanan dengan kemampuan pegawai untuk memberikan rekomendasi kesenjangan masih cukup besar. Misalnya, pada Tahun 2009 untuk layanan sanggah dari total surat yang masuk sebanyak 263, jumlah rekomendasi yang dapat diberikan hanya 20 atau sebesar 13,15%.

Pencapaian layanan seperti ini tidak persis menggambarkan kemampuan para pegawai Deputy IV, atau LKPP secara keseluruhan. Sistem rekrutmen yang berbasis *merit system* telah diberlakukan di LKPP sehingga pegawai yang ada telah diperhitungkan segi kualifikasinya. Hal ini terlihat dari proses seleksi yang sangat ketat. Misalnya, untuk mengikuti seleksi calon pejabat Eselon III, Eselon IV dan sejumlah staf di lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) pada Tahun Anggaran 2009 harus melalui sejumlah tahapan, mulai dari seleksi secara administratif, Tes Potensi Akademik (TPA), Tes Pengetahuan Pengadaan (TPP), tes psikologis hingga wawancara.¹² Juga penerapan standar kelulusan yang tinggi, sebagaimana terlihat dari upaya pengerucutan 540 calon pegawai LKPP yang lolos seleksi administratif, yaitu dari 132 peserta hanya akan dipilih untuk mengisi 8 posisi di Eselon III, dari 211 peserta hanya akan dipilih untuk mengisi 53 posisi di Eselon IV dan 197 peserta yang nantinya akan dipilih menjadi staf.¹³

Kondisi sebenarnya yang menyebabkan pencapaian layanan belum memuaskan adalah rasio pegawai yang menangani layanan Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah (BHPS) dengan volume pekerjaan belum seimbang. Dengan kata lain persoalan penambahan pegawai di Deputy IV tampak menjadi keniscayaan. Walaupun kesulitan dan kerumitan prosedur telah tergambar sejak awal, jika dalam waktu dekat ingin segera dipenuhi. Perihal penambahan jumlah PNS merupakan *domain* Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Penyebab lain yang tidak kalah penting adalah kondisi geografis Negara Kesatuan Republik Indonesia yang sangat luas, menyulitkan Deputy IV untuk melayani K/L/D/I yang jumlahnya sangat banyak dan tersebar secara nasional. Misalnya, jumlah Daerah yang memperoleh barang/jasa Pemerintah sangat banyak. Saat ini Indonesia terdiri dari 33 provinsi, 5 diantaranya memiliki status khusus sebagai Daerah Khusus atau Daerah Istimewa yaitu : Aceh, Jakarta, Papua, Papua Barat, dan Yogyakarta, 398 kabupaten, 93 kota, 1 kabupaten administrasi, dan 5 kota administrasi.¹⁴ Oleh karena itu sangat rasional bila permintaan layanan

¹² Data diperoleh dari SEPUTAR INDONESIA, Rabu, 03 Juni 2009

¹³ Data diperoleh dari humas@lkpp.go.id

¹⁴ Data diperoleh dari http://wikipedia.org/wiki/Daftar_provinsi_Indonesia

BHPS tidak dapat dipenuhi secara maksimal dan memuaskan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut diperlukan strategi peningkatan layanan BHPS yang kecocokannya paling baik di Daerah.

II. Pokok Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, ruang lingkup penelitian difokuskan pada persoalan pokok :

- Bagaimanakah Strategi Peningkatan Layanan Bidang Hukum dan Penyelesaian Sengketa Lembaga Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Daerah?

III. Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi dan gambaran tentang :

- Strategi Peningkatan Layanan Bidang Hukum dan Penyelesaian Sengketa Lembaga Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Daerah.

Manfaat penelitian adalah :

- Sebagai masukan bagi para pengambil keputusan yang berhubungan dengan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah dalam upaya memilih strategi yang paling cocok untuk peningkatan fungsi layanan Bidang Hukum dan Penyelesaian Sengketa Lembaga Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Daerah.

IV. Metodologi Penelitian

A. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Pendapat Whitney (1960) tentang metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tatacara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.

Menurut kebutuhan peneliti penamaan metode ini terus berkembang, seperti survei normatif (*normative survey*) karena peneliti mengadakan klasifikasi, penelitian terhadap fenomena-fenomena dengan menetapkan suatu standar atau suatu norma tertentu. Juga

dinamakan studi status (*status study*) karena peneliti ingin menyelidiki kedudukan (status) fenomena atau faktor dan melihat hubungan antar satu faktor dengan faktor lainnya. Perspektif waktu yang dijangkau dalam penelitian deskriptif adalah waktu sekarang, atau sekurang-kurangnya jangka waktu yang masih terjangkau dalam ingatan responden.

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terbagi dua yaitu:

1. Studi Pustaka

Untuk kepentingan penelitian ini berbagai literatur, baik yang bersumber dari buku-buku, berbagai ketentuan perundangan-undangan, laporan-laporan hasil kegiatan, maupun dari internet dikumpulkan, dipelajari, dan diklasifikasikan menurut relevansinya dengan kebutuhan setiap tahapan penelitian. Tingkat kemudahan pengumpulan data dari berbagai literatur ini sangat mempengaruhi kelancaran seluruh tahapan penelitian. Semakin mudah tentunya akan meringankan tugas peneliti, atau sebaliknya akan mempersulit tugas peneliti.

2. Kuesioner

Penggunaan kuesioner merupakan hal yang pokok untuk pengumpulan data. Tujuannya untuk memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian dan memperoleh informasi dengan realibilitas dan validitas setinggi mungkin. Hasil kuesioner tersebut akan terjelma dalam angka-angka, tabel-tabel, analisa statistik dan uraian serta kesimpulan penelitian.

Kuesioner yang telah disusun akan digunakan untuk menjawab permasalahan yang berhubungan dengan strategi memilih berbagai alternatif yang paling cocok dalam upaya peningkatan fungsi Deputi IV LKPP di Daerah.

C. Teknik Penentuan Sampel

Teknik penentuan sampel digunakan untuk mendapatkan responden yang akan menjawab kuesioner yang berkaitan dengan strategi memilih berbagai alternatif yang paling cocok dalam upaya peningkatan fungsi Deputi IV LKPP di Daerah. Tidak semua individu dalam populasi ditetapkan sebagai sampel, karena di samping memakan biaya yang sangat besar juga membutuhkan waktu yang lama. Dengan meneliti sebagian dari populasi, peneliti mengharapkan bahwa hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan.

Suatu metode pengambilan sampel yang ideal mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

1. Dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari seluruh populasi yang diteliti.
2. Dapat menentukan presisi (*precision*) dari hasil penelitian dengan menentukan penyimpangan baku (standar) dari taksiran yang diperoleh.
3. Sederhana, hingga mudah dilaksanakan.
4. Dapat memberikan keterangan sebanyak mungkin dengan biaya serendah-rendahnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) provinsi, kabupaten/kota, terkait fokus kajian yakni strategi memilih berbagai alternatif yang paling cocok dalam upaya peningkatan fungsi Deputi IV LKPP di Daerah. Individu-individu dalam populasi tersebut dinilai memahami kegiatan pengadaan barang/jasa Pemerintah, tugas dan fungsi LKPP, khususnya tugas dan fungsi Deputi IV seperti Bimbingan Teknis dan Advokasi, Penyelesaian Sanggah/Sanggah Banding, Penanganan Permasalahan Hukum, dan Saksi Ahli. Pemahaman pegawai ini dianggap memadai karena pengalamannya sebagai Pengguna Anggaran (PA), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP)/ Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan.

Pemahaman yang relatif hampir sama yang diperoleh dari pengalaman kerja yang hampir sama, menjadikan populasi bersifat homogen. Sehubungan dengan itu teknik penetapan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan cara memilih responden dari populasi yang tugas dan fungsinya hampir memiliki kesamaan dengan tugas dan fungsi Deputi IV LKPP, juga memiliki pengalaman menjadi Pengguna Anggaran (PA), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP)/ Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan dan kesanggupan peneliti.

D. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) intern organisasi serta Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dalam lingkungan yang dihadapi organisasi. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik di antara faktor-faktor ini.

Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Berikut ini diuraikan secara singkat beberapa faktor dalam analisis SWOT, yaitu :

1. Peluang

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Dalam kaitan dengan penelitian, identifikasi akan dilakukan terhadap beberapa kecenderungan penting di luar lingkungan Deputi IV LKPP yang dapat menguntungkan, seperti : beberapa ketentuan peraturan perundang-undangan (Perpres tentang pengadaan barang/jasa Pemerintah, Perpres mengenai

Lembaga Kebijakan Barang/Jasa Pemerintah, PP tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, Permendagri mengenai Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota, pengembangan organisasi pada Deputy IV, dan sistem renumerasi).

2. Ancaman

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan organisasi. Sehubungan dengan penelitian, identifikasi akan dilakukan pada beberapa kecenderungan penting di luar lingkungan Deputy IV LKPP yang tidak menguntungkan, seperti : perubahan kebijakan pemerintah tentang pengadaan barang/jasa Pemerintah, situasi ekonomi nasional, dan situasi ekonomi internasional.

3. Kekuatan

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang dimiliki organisasi sendiri. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan/organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Berkaitan dengan penelitian, kekuatan Deputy IV LKPP dapat terkandung dalam : sumber daya (manusia, keuangan), fungsi (advokasi, pelayanan sanggah, pelayanan pengaduan, penanganan perkara hukum/PPH, dan saksi ahli), organisasi pengadaan barang/jasa Pemerintah (PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan), kemampuan dalam menyelesaikan persoalan layanan BHPS, profesionalisme, akuntabilitas, independensi, dan sistem insentif pada organisasi pengadaan barang/jasa Pemerintah.

4. Kelemahan

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif organisasi. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan memberikan layanan, dan citra lembaga dapat merupakan sumber kelemahan.

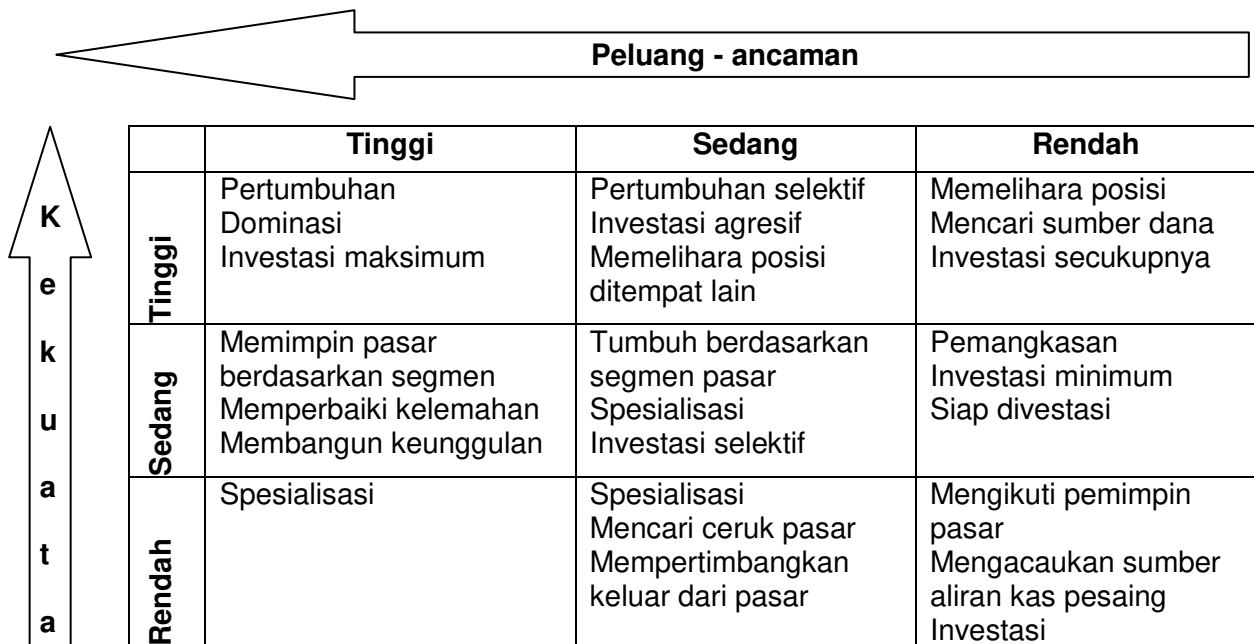
Kelemahan Deputy IV berkaitan dengan sumber-sumber kecenderungan penting internal yang menghambat upaya pelaksanaan fungsi secara efektif yang akan diidentifikasi adalah : sumber daya (manusia, keuangan), fungsi (advokasi, pelayanan sanggah, pelayanan pengaduan, penanganan perkara hukum/PPH, dan saksi ahli), organisasi pengadaan barang/jasa Pemerintah (PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan), kemampuan dalam menyelesaikan persoalan layanan BHPS, profesionalisme, akuntabilitas, independensi, dan sistem insentif pada organisasi pengadaan barang/jasa Pemerintah.

Analisis SWOT dapat dilakukan dalam lima langkah, yaitu :

1. Menyiapkan sesi SWOT
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan
3. Mengidentifikasi kesempatan dan ancaman
4. Melakukan *ranking* terhadap kekuatan dan kelemahan
5. Menganalisis kekuatan dan kelemahan

Untuk menggambarkan posisi strategi Deputi IV LKPP dipergunakan matriks daya tarik industri (Matrik GE). Matriks General Electric (GE) merupakan penemuan dari General Electric dengan McKinsey sebagai pengembangan Boston Consulting Group (BCG). Matriks ini diberi nama Matriks Daya Tarik Industri (*The Industry Attractiveness Strength Matrix*). Sesuai dengan penemunya, matriks ini kemudian lebih terkenal dengan Matriks GE seperti terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 1
Matriks General Electric (GE)



Matriks GE ini pada prinsipnya sebagai alat analisis yang digunakan untuk menggambarkan posisi strategi perusahaan/organisasi, sehingga diharapkan manajemen memiliki landasan yang kuat dalam pengambilan keputusan penentuan strategi. Matriks GE ini memiliki dua sumbu, yaitu vertikal dan horizontal.

Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan/organisasi (*business strength*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung dengan menggunakan berbagai

indikator yang telah disepakati sebelumnya oleh pihak manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan eksternal perusahaan/organisasi. Kemudian masing-masing sumbu tersebut dibagi menjadi tiga bagian (*cut off point*), sehingga terbentuk sembilan sel.

II. Gambaran Obyek Penelitian

A. Kedudukan, Tugas, dan Fungsi LKPP

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, yang selanjutnya dalam Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007 disebut LKPP, adalah lembaga Pemerintah non departemen yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. LKPP dipimpin oleh seorang Kepala.

LKPP mempunyai tugas melaksanakan pengembangan dan perumusan kebijakan pengadaan barang/jasa Pemerintah. LKPP merupakan satu-satunya lembaga pemerintah yang mempunyai tugas mengembangkan dan merumuskan kebijakan pengadaan barang/jasa Pemerintah.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Perpres Nomor 106 Tahun 2007, LKPP menyelenggarakan fungsi :

1. Penyusunan dan perumusan strategi serta penentuan kebijakan dan standar prosedur di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah termasuk pengadaan badan usaha dalam rangka kerjasama Pemerintah dengan badan usaha;
2. Penyusunan dan perumusan strategi serta penentuan kebijakan pembinaan sumber daya manusia di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah;
3. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaannya;
4. Pembinaan dan pengembangan sistem informasi serta pengawasan penyelenggaraan pengadaan barang/jasa Pemerintah secara elektronik (*electronic procurement*);
5. Pemberian bimbingan teknis, advokasi dan bantuan hukum;
6. Penyelenggaraan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan, penatausahaan, kepegawaian, keuangan dan perlengkapan serta rumah tangga.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, LKPP dikoordinasikan oleh Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional.

B. Susunan Organisasi

Susunan organisasi LKPP terdiri dari :

1. Kepala;
2. Sekretariat Utama;

3. Deputi Bidang Pengembangan Strategi dan Kebijakan;
4. Deputi Bidang Monitoring-Evaluasi dan Pengembangan Sistem Informasi;
5. Deputi Bidang Pengembangan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia;
6. Deputi Bidang Hukum dan Penyelesaian Sengketa.

Berikut ini uraian tentang kedudukan, tugas dan fungsi sesuai pembidangan yang terdapat di LKPP, yaitu :

1. Kepala

Kepala adalah pimpinan LKPP. Kepala mempunyai tugas memimpin LKPP dalam menjalankan tugas dan fungsi LKPP.

2. Sekretariat Utama;

- a. Sekretariat Utama adalah unsur pembantu pimpinan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala.

- b. Sekretariat Utama dipimpin oleh Sekretaris Utama.

- c. Sekretariat Utama mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, pembinaan dan pengendalian terhadap program, kegiatan, administrasi dan sumber daya di lingkungan LKPP.

- d. Dalam melaksanakan tugas, Sekretariat Utama menyelenggarakan fungsi :

- (1) koordinasi kegiatan di lingkungan LKPP;

- (2) penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi di lingkungan LKPP;

- (3) penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan lembaga terkait;

- (4) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala LKPP.

3. Deputi bidang Pengembangan Strategi dan Kebijakan

Deputi Bidang Pengembangan Strategi dan Kebijakan adalah unsur pelaksana tugas LKPP yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala. Deputi Bidang Pengembangan Strategi dan Kebijakan dipimpin oleh Deputi.

Deputi Bidang Pengembangan Strategi dan Kebijakan mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan penyusunan strategi dan kebijakan pengembangan pengadaan barang/jasa Pemerintah termasuk pengadaan badan usaha dalam rangka kerjasama Pemerintah dengan badan usaha.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 Perpres Nomor 106 Tahun 2007, Deputi Bidang Pengembangan Strategi dan Kebijakan menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan rumusan strategi dan kebijakan di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah dan pengadaan badan usaha dalam rangka kerjasama Pemerintah

dengan badan usaha, termasuk kerjasama internasional yang terkait dengan pengadaan barang/jasa Pemerintah;

- b. penyusunan standar, pedoman, prosedur dan manual untuk proses pengadaan barang/jasa Pemerintah;

4. Deputi Bidang Monitoring-Evaluasi dan Pengembangan Sistem Informasi

Deputi Bidang Monitoring-Evaluasi dan Pengembangan Sistem Informasi adalah unsur pelaksana tugas LKPP yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala. Deputi Bidang Monitoring-Evaluasi dan Pengembangan Sistem Informasi dipimpin oleh Deputi.

Deputi Bidang Monitoring-Evaluasi dan Sistem Informasi mempunyai tugas melaksanakan pemantauan, penilaian, melakukan evaluasi dan memberikan masukan atas pelaksanaan pengadaan barang/jasa Pemerintah tahun sebelumnya untuk menjadi bahan penyusunan proses perencanaan dan anggaran serta pembinaan dan pengembangan sistem informasi pengadaan barang/jasa Pemerintah secara elektronik (*electronic procurement*).

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15, Deputi Bidang Monitoring-Evaluasi dan Pengembangan Sistem Informasi menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan dan perumusan kebijakan sistem pemantauan, penilaian dan evaluasi pelaksanaan proses pengadaan barang/jasa Pemerintah;
- b. koordinasi dan sinkronisasi pemantauan dan evaluasi pelaksanaan proses pengadaan barang/jasa Pemerintah melalui permintaan data hasil pengadaan barang/jasa yang telah dan sedang berjalan kepada instansi Pemerintah di Pusat dan di Daerah;
- c. penyiapan masukan kepada Departemen Keuangan dan Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional tentang rencana pengadaan sebagai bahan referensi penyusunan dan pelaksanaan anggaran untuk dicantumkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAKL) yang akan dibahas dengan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia;
- d. melakukan koordinasi, pembinaan, pengawasan dan pengembangan sistem pengadaan barang/jasa Pemerintah secara elektronik.

5. Deputi Bidang Pengembangan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia

Deputi Bidang Pengembangan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia adalah ystem pelaksana tugas LKPP yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala. Deputi Bidang Pengembangan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia dipimpin oleh Deputi.

Deputi Bidang Pengembangan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan penyusunan strategi dan kebijakan pembinaan sumber daya manusia di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah.

Dalam melaksanakan tugas, Deputi Bidang Pengembangan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia menyelenggarakan fungsi :

- a. penyusunan rumusan strategi dan kebijakan pembinaan sumber daya manusia di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah;
- b. penyusunan rencana dan program serta penyelenggaraannya pembinaan nasional di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah;
- c. penyusunan sistem dan penyelenggaraan pengujian kompetensi profesi di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah.

6. Deputi Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah.

Deputi Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah adalah unsur pelaksana tugas LKPP yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala. Deputi Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah dipimpin oleh Deputi.

Deputi Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah mempunyai tugas memberikan saran, pendapat, rekomendasi dalam penyelesaian sanggah dan permasalahan hukum lainnya di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah.

Dalam melaksanakan tugas, Deputi Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. pemberian bimbingan teknis dan advokasi kepada seluruh *stakeholders* terkait dengan aturan/regulasi pengadaan barang/jasa Pemerintah;
- b. pemberian pendapat, rekomendasi dan tindakan koreksi kepada para pengelola pengadaan yang sedang atau akan melakukan proses pengadaan barang/jasa;
- c. pemberian bantuan, nasihat dan pendapat hukum kepada pengelola pengadaan yang sedang menghadapi permasalahan dari proses pengadaan yang telah lalu;
- d. hukum dan kesaksian ahli di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah.

C. Kondisi Layanan Deputi Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah

1. Jenis Layanan dan Hasil Kegiatan

Deputi Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah menyediakan beberapa jenis layanan bagi Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Lembaga lain, atau dikenal dengan istilah K/L/D/I, yaitu : Bimbingan Teknis/Bimtek, Advokasi, Pelayanan Sanggah, Pelayanan Pengaduan, Penanganan Perkara Hukum/PPH, dan Saksi Ahli. Penyediaan layanan ini mencakup sangat banyak lembaga pemerintah, dan pemerintah daerah sehingga menimbulkan kesulitan tersendiri dalam mewujudkan layanan yang optimal dan memuaskan para pengguna jasa tersebut. Hal ini tergambar dari salah satu direktorat di Deputi IV yakni Direktorat Penyelesaian Sanggah yang belum mampu menuntaskan seluruh permohonan para pengguna jasa di lingkungan K/L/D/I.

Untuk lebih jelas hasil kegiatan Direktorat Penyelesaian Sanggah Tahun 2009 dan 2010, dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1
Hasil Kegiatan Direktorat Penyelesaian Sanggah
Tahun 2009 dan 2010

NO	BULAN	KATEGORI SURAT						KONSUL-TASI	JUMLAH	
		SANGGAH		SANGGAH BANDING		PENGADUAN			SURAT MASUK	SURAT KELUAR
		SURAT MASUK	REKOM	SURAT MASUK	REKOM	SURAT MASUK	REKOM			
2009										
1	Januari	4	0	1	0	5	5	0	10	5
2	Februari	15	3	3	0	9	2	28	27	5
3	Maret	8	4	7	7	5	1	30	20	12
4	April	12	1	4	18	2	0	24	18	19
5	mei	17	3	11	3	13	1	24	41	7
6	Juni	6	3	0	6	1	3	48	7	12
7	Juli	62	1	41	6	38	7	48	141	14
8	Agustus	32	1	19	4	14	1	44	65	6
9	September	19	3	10	4	11	5	36	40	12
10	Oktober	26	1	17	4	9	1	24	52	6
11	November	25	0	17	0	8	0	30	50	0
12	Desember	37	0	19	2	4	3	44	60	5
	Total	263	20	149	54	119	29	380	531	103
2010										
1	Januari	6	3	5	3	4	2	26	15	8
2	Februari	17	1	11	6	14	3	20	42	10
3	Maret	19	1	15	1	20	8	16	54	10
4	April	29		26	1	14	8	32	69	9
5	Mei	17	2	13	1	21	13	25	51	16
6	Juni	13	0	13	5	20	16	34	46	21
7	Juli	15	4	10	1	28	20	23	53	25
8	Agustus	2	1	10	2	22	19	17	34	22
9	September	12	1	11	3	19	9	20	42	13
10	Oktober	5	1	14	1	7	1	7	26	3
	Total	135	14	128	24	169	99	220	432	137

Sumber : Direktorat Penyelesaian Sanggah, Deputi IV LKPP, Tahun 2010

2. Kondisi Pegawai Deputy Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah

Berikut komposisi pegawai Deputy Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah (termasuk Pejabat dan staf). Komposisi tersebut terdiri dari : Deputy 1 orang, Direktorat Bimbingan Teknis dan Advokasi 10 orang (Pimpinan dan Staf), Direktorat Penyelesaian Sanggah 7 orang (Pimpinan dan Staf), Direktorat Penanganan Permasalahan Hukum 4 orang (Pimpinan dan Staf). Total pegawai Deputy Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah (Pimpinan dan staf) sebanyak 22 orang. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2

Komposisi Pegawai Deputy Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah

No.	Uraian	Jumlah	Keterangan
1.	Deputy Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah	1	Deputy
2.	Direktorat Bimbingan Teknis dan Advokasi	10	Pimpinan dan Staf
3.	Direktorat Penyelesaian Sanggah	7	Pimpinan dan Staf
4.	Direktorat Penanganan Permasalahan Hukum	4	Pimpinan dan Staf
	Jumlah	22	

Sumber : Direktorat Penyelesaian Sanggah, Deputy IV LKPP, Tahun 2010

Jumlah pegawai yang aktif memberikan Konsultasi Bimtek, Advokasi, Sanggah, Pengaduan, Sengketa Audit, dan Kesaksian Ahli kepada *Stakeholder* sebanyak 12 orang (termasuk Deputy). Persentase jumlah pegawai yang aktif memberikan Konsultasi terhadap Jumlah Total Pegawai adalah 54,5%.

III. Strategi Peningkatan Layanan Bidang Hukum dan Penyelesaian Sanggah Lembaga Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Daerah.

Untuk mengetahui kemungkinan peningkatan layanan BHPS di Daerah (lembaga/unit kerja provinsi, kabupaten/kota) dilakukan analisis SWOT. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 50 responden yang tersebar di 12 Daerah, yaitu : Kabupaten Bekasi, Kota Bekasi, Kotamadya Jakarta Timur, Provinsi DKI Jakarta, Kabupaten Pandeglang, Kota Serang, Provinsi

Banten, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Kebumen, Kabupaten Kulon Progo, Kabupaten Bandung Barat, dan Kabupaten Bangka.

Data yang terkumpul kemudian penulis sajikan dalam dua bentuk analisis, yaitu :

- A. Berdasarkan rata-rata jawaban responden.
- B. Berdasarkan Matriks GE.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dalam uraian berikut.

A. Rata-rata jawaban responden terhadap setiap item pernyataan yang termasuk ke dalam *Strategic Advantage Profile (SAP)* yang mengindikasikan kekuatan dan kelemahan, dan *Environment Threat Opportunity Profile (ETOP)* yang mengindikasikan peluang dan ancaman terhadap peningkatan layanan BHPS di Daerah.

1. Untuk pernyataan sumber daya manusia di provinsi, kabupaten/kota terkait dengan peningkatan layanan BHPS pada **biro/bagian hukum** akan memberi kontribusi terhadap penguatan layanan BHPS di Daerah (Bimbingan Teknis/Bimtek, Advokasi, Pelayanan Sanggah, Pelayanan Pengaduan, Penanganan Perkara Hukum/PPH, dan Saksi Ahli), rata-rata jawaban responden **4,2200**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
2. Untuk pernyataan sumber daya manusia di provinsi, kabupaten/kota terkait dengan peningkatan layanan BHPS pada **inspektorat** akan memberi kontribusi terhadap penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban responden **4,1400**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
3. Jawaban responden atas pernyataan bahwa sumber daya keuangan (APBN/APBD) di provinsi, kabupaten/kota terkait dengan peningkatan layanan BHPS pada **biro/bagian hukum** akan memberi kontribusi terhadap penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata **4,1000**. Artinya responden cenderung untuk menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
4. Untuk pernyataan sumber daya keuangan (APBN/APBD) di provinsi, kabupaten/kota terkait dengan peningkatan layanan BHPS pada **inspektorat** akan memberi kontribusi terhadap penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban responden **4,1000**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
5. Untuk pernyataan lembaga/unit yang melaksanakan fungsi **advokasi** dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah di provinsi, kabupaten/kota akan mendorong penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban responden **3,9200**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.

6. Jawaban responden atas pernyataan bahwa lembaga/unit yang melaksanakan fungsi **pelayanan sanggah** dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah di provinsi, kabupaten/kota akan mendorong penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata, **3,7800**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
7. Untuk pernyataan lembaga/unit yang melaksanakan fungsi **pelayanan pengaduan** dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah di provinsi, kabupaten/kota akan mendorong penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban responden **3,9400**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
8. Jawaban responden atas pernyataan bahwa lembaga/unit yang melaksanakan fungsi **Penanganan Perkara Hukum (PPH)** dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah di provinsi, kabupaten/ kota akan mendorong penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata **4,1000**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
9. Untuk pernyataan lembaga/unit yang melaksanakan fungsi **saksi ahli** dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah di provinsi, kabupaten/kota akan mendorong penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban responden **3,9800**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
10. Untuk pernyataan Organisasi Pengadaan Barang/Jasa untuk Pengadaan melalui Penyedia Barang/Jasa dan/atau Swakelola (**PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan**) di setiap SKPD provinsi, kabupaten/kota yang menerapkan **prinsip efisien** akan mampu melaksanakan pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban responden **4,4000**. Artinya responden cenderung untuk menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
11. Jawaban responden atas pernyataan bahwa Organisasi Pengadaan Barang/Jasa untuk pengadaan melalui Penyedia Barang/Jasa dan/atau Swakelola (**PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan**) di setiap SKPD provinsi, kabupaten/kota yang menerapkan **prinsip efektif** akan mampu melaksanakan pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata **4,4000**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
12. Selanjutnya pernyataan Organisasi Pengadaan Barang/Jasa untuk Pengadaan melalui Penyedia Barang/Jasa dan/atau Swakelola (**PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan**) di setiap SKPD provinsi, kabupaten/kota yang menerapkan **prinsip transparan** akan mampu melaksanakan pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban

responden **4,4600**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.

13. Mengenai pernyataan Organisasi Pengadaan Barang/Jasa untuk Pengadaan melalui Penyedia Barang/Jasa dan/atau Swakelola (**PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan**) di setiap SKPD provinsi, kabupaten/kota yang menerapkan **prinsip terbuka** akan mampu melaksanakan pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban responden **4,3400**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
14. Jawaban responden atas pernyataan bahwa Organisasi Pengadaan Barang/Jasa untuk Pengadaan melalui Penyedia Barang/Jasa dan/atau Swakelola (**PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan**) di setiap SKPD provinsi, kabupaten/kota yang menerapkan **prinsip bersaing** akan mampu melaksanakan pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata **3,7600**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
15. Untuk pernyataan Organisasi Pengadaan Barang/Jasa untuk Pengadaan melalui Penyedia Barang/Jasa dan/atau Swakelola (**PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan**) di setiap SKPD provinsi, kabupaten/kota yang menerapkan **prinsip adil/tidak diskriminatif** akan mampu melaksanakan pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban responden **4,4000**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
16. Untuk pernyataan Organisasi Pengadaan Barang/Jasa untuk Pengadaan melalui Penyedia Barang/Jasa dan/atau Swakelola (**PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan**) di setiap SKPD provinsi, kabupaten/kota yang menerapkan **prinsip akuntabel** akan mampu melaksanakan pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban responden **4,3200**. Artinya responden cenderung untuk menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
17. Jawaban responden atas pernyataan bahwa **penyelesaian masalah** pengadaan barang/jasa Pemerintah yang ada di setiap SKPD provinsi, kabupaten/kota akan mampu meningkatkan kinerja pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata **4,0000**. Hal ini berarti bahwa responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.

18. Untuk pernyataan **Profesionalisme** Organisasi Pengadaan Barang/Jasa untuk Pengadaan melalui Penyedia Barang/Jasa dan/atau Swakelola (**PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan**) di setiap SKPD provinsi, kabupaten/kota akan mampu meningkatkan kinerja pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban responden **4,4600**. Artinya Responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
19. Untuk pernyataan **Akuntabilitas** Organisasi Pengadaan Barang/Jasa untuk Pengadaan melalui Penyedia Barang/Jasa dan/atau Swakelola (**PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan**) di setiap SKPD provinsi, kabupaten/kota akan mampu meningkatkan kinerja pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban responden **4,3400**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
20. Jawaban responden atas pernyataan bahwa **Independensi** Organisasi Pengadaan Barang/Jasa untuk Pengadaan melalui Penyedia Barang/Jasa dan/atau Swakelola (**PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan**) di setiap SKPD provinsi, kabupaten/kota akan mampu meningkatkan kinerja pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata **4,1200**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
21. Untuk pernyataan **Sistem insentif** Organisasi Pengadaan Barang/Jasa untuk Pengadaan melalui Penyedia Barang/Jasa dan/atau Swakelola (**PA/KPA, PPK, ULP/Pejabat Pengadaan, Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan**) di setiap SKPD provinsi, kabupaten/kota akan mampu meningkatkan kinerja pengadaan barang/jasa Pemerintah untuk penguatan layanan BHPS di Daerah rata-rata jawaban responden **4,1800**. Artinya responden cenderung menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut.
22. Jawaban responden terhadap pernyataan bahwa Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah akan memberi peluang terhadap penguatan layanan BHPS di **biro/bagian hukum** provinsi, kabupaten/kota rata-rata **3,9130**. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung menjawab berpeluang atas pernyataan tersebut.
23. Jawaban responden terhadap pernyataan bahwa Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah akan memberi peluang terhadap penguatan layanan BHPS di **inspektorat** provinsi, kabupaten/kota rata-rata **3,8696**. Artinya responden cenderung menjawab berpeluang atas pernyataan tersebut.
24. Jawaban responden terhadap pernyataan bahwa Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007 tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) akan

- memberi peluang terhadap penguatan layanan BHPS di **biro/bagian hukum** provinsi, kabupaten/kota rata-rata **3,7826**. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung menjawab berpeluang atas pernyataan tersebut.
25. Jawaban responden terhadap pernyataan bahwa Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007 tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) akan memberi peluang terhadap penguatan layanan BHPS di **inspektorat** provinsi, kabupaten/kota rata-rata **3,7826**. Hal ini berarti responden cenderung menjawab berpeluang atas pernyataan tersebut.
26. Jawaban responden terhadap pernyataan bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, akan memberi peluang terhadap penguatan layanan BHPS di **biro/bagian hukum** provinsi, kabupaten/kota rata-rata **3,8261**. Hal ini berarti responden cenderung menjawab berpeluang atas pernyataan tersebut.
27. Jawaban responden terhadap pernyataan bahwa Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota akan memberi peluang terhadap penguatan layanan BHPS di provinsi, kabupaten/kota rata-rata **4,0000**. Hal ini berarti responden cenderung menjawab berpeluang atas pernyataan tersebut.
28. Jawaban responden terhadap pernyataan bahwa pengembangan organisasi pada Deputy IV yang sesuai dengan kebijakan KemenPAN akan memberi peluang terhadap penguatan layanan BHPS di provinsi, kabupaten/kota rata-rata **4,1739**. Hal ini menunjukkan bahwa Responden cenderung menjawab berpeluang atas pernyataan tersebut.
29. Jawaban responden terhadap pernyataan bahwa peningkatan kerja sama antara Deputy IV dengan biro/bagian hukum dan inspektorat provinsi, kabupaten/kota terkait fungsi Deputy IV dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah akan berpeluang pada penguatan layanan BHPS di provinsi, kabupaten/kota rata-rata **4,4348**. Hal ini berarti responden cenderung menjawab berpeluang atas pernyataan tersebut.
30. Jawaban responden terhadap pernyataan bahwa sistem renumerasi terkait peningkatan fungsi Deputy IV yang dilakukan oleh KemenPAN pada biro/bagian hukum dan inspektorat provinsi, kabupaten/kota akan memberi peluang terhadap penguatan layanan BHPS di provinsi, kabupaten/kota rata-rata **4,3913**. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung menjawab berpeluang atas pernyataan tersebut.
31. Rata-rata jawaban responden **3,1304** atas pernyataan perubahan kebijakan pemerintah tentang pengadaan barang/jasa Pemerintah akan melemahkan penguatan layanan

BHPS di **biro/bagian hukum** provinsi, kabupaten/kota. Hal ini mengandung arti bahwa responden cenderung menjawab netral atas pernyataan tersebut.

32. Rata-rata jawaban responden **2,6522** atas pernyataan perubahan kebijakan pemerintah tentang pengadaan barang/jasa Pemerintah akan melemahkan penguatan layanan BHPS di **inspektorat** provinsi, kabupaten/kota. Hal ini mengandung arti bahwa responden cenderung untuk menjawab antara netral sampai kurang mengancam atas pernyataan tersebut.
33. Rata-rata jawaban responden **2,8696** atas pernyataan situasi ekonomi nasional akan melemahkan penguatan layanan BHPS di **biro/bagian hukum** provinsi, kabupaten/kota. Hal ini mengandung arti bahwa responden cenderung menjawab netral atas pernyataan tersebut.
34. Rata-rata jawaban responden **2,8696** atas pernyataan situasi ekonomi nasional akan melemahkan penguatan layanan BHPS di **inspektorat** provinsi, kabupaten/kota. Hal ini mengandung arti bahwa responden cenderung menjawab netral atas pernyataan tersebut.
35. Rata-rata jawaban responden **3,0000** atas pernyataan situasi ekonomi internasional akan melemahkan penguatan layanan BHPS di **biro/bagian hukum** provinsi, kabupaten/kota. Hal ini mengandung arti bahwa responden cenderung menjawab netral atas pernyataan tersebut.

B. Matriks GE

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa skor rata-rata dalam *Strategic Advantage Profile* (SAP) sebesar **4,184202**, dan dalam *Environment Threat Opportunity Profile* (ETOP) sebesar **3,741818**. Artinya dari sisi SAP, peningkatan layanan BHPS di provinsi, kabupaten/kota menunjukkan kekuatan tinggi, dari sisi ETOP, peluang-ancaman sedang. Dalam Matriks GE, berada pada kuadran tinggi dari faktor kekuatan dan sedang dari faktor peluang-ancaman.

Berada pada kuadran tersebut, menunjukkan bahwa strategi yang paling cocok bagi Deputi IV dalam peningkatan layanan BHPS pada lembaga/unit kerja Daerah, adalah :

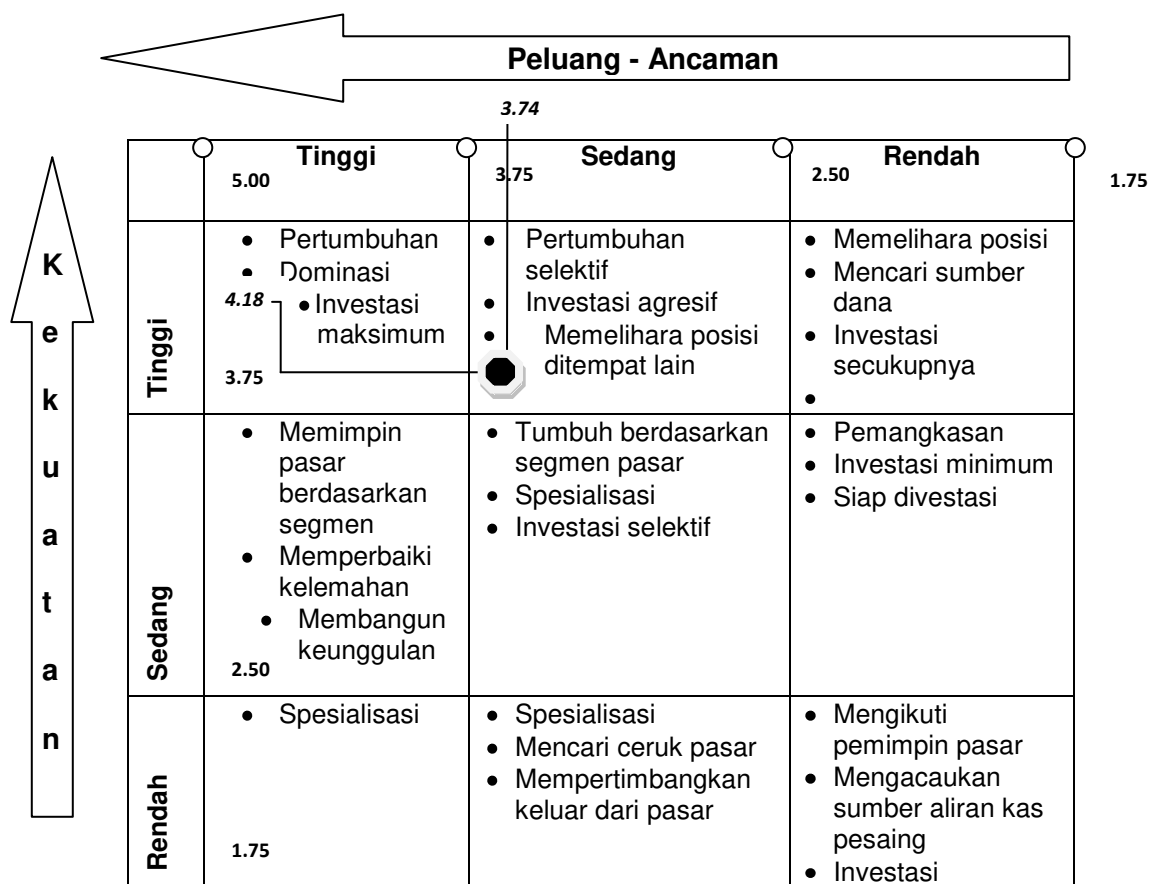
1. **Pertumbuhan selektif**, artinya tidak semua layanan BHPS dilaksanakan oleh lembaga/unit kerja Daerah dalam waktu yang relatif bersamaan. Hal ini berkaitan dengan kemampuan SDM dan dukungan anggaran yang tidak sama antar Daerah.
2. **Investasi agresif**, artinya membuat layanan baru BHPS di Daerah akan berdampak pada banyak hal, seperti penambahan biaya/anggaran, sosialisasi mengenai layanan baru, membuat baru dan/atau merevisi ketentuan perundangan-undangan tentang pengadaan

barang/jasa Pemerintah dan LKPP, menyediakan gedung baru, menyelenggarakan diklat layanan bidang hukum dan penyelesaian sengketa bagi pegawai Daerah.

3. **Memelihara posisi di tempat lain**, artinya Deputi IV melakukan diversifikasi layanan BHPS di tempat lain (Daerah) dengan maksud menyediakan beragam pilihan layanan BHPS, juga lebih mendekatkan layanan kepada para pengguna jasa di Daerah.

Gambar 2

Strategi yang Paling Cocok dalam Peningkatan Layanan BHPS di Daerah



IV. Simpulan dan Saran

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis SWOT diperoleh simpulan sebagai berikut :

1. Rata-rata jawaban responden terhadap seluruh item pernyataan yang termasuk ke dalam *Strategic Advantage Profile* (SAP) yang mengindikasikan kekuatan-kelemahan sebesar **4,184202**. Hal ini mengandung arti bahwa terdapat kecenderungan responden menjawab setuju pada peningkatan layanan BHPS di Daerah. Sementara itu rata-rata jawaban responden terhadap seluruh item pernyataan yang termasuk ke dalam *Environment Threat*

Opportunity Profile (ETOP) yang mengindikasikan peluang-ancaman sebesar **3,741818**. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung menjawab berpeluang dan cenderung menjawab netral terhadap peningkatan layanan BHPS di Daerah.

2. Rata-rata jawaban responden tersebut di dalam Matriks GE menunjukkan posisi pada kuadran tinggi dari segi kekuatan dan sedang dari sisi peluang dan ancaman.
3. Bahwa strategi yang paling cocok digunakan oleh Deputi IV dalam peningkatan layanan BHPS pada lembaga/unit kerja Daerah yang memiliki kecenderungan kesamaan layanan BHPS adalah melalui strategi :
 - a. Pertumbuhan selektif;
 - b. Investasi agresif; dan
 - c. Memelihara posisi di tempat lain.

B. Saran

Terkait dengan strategi peningkatan layanan BHPS LKPP, seperti Bimbingan Teknis (Bimtek), Advokasi, Pelayanan Pengaduan, Penyelesaian Perkara Hukum (PPH), dan Saksi Ahli pada lembaga/unit kerja Daerah, penulis menyarankan :

1. Deputi IV LKPP segera mendelegasikan tugas dalam menjawab sanggahan pada ULP provinsi, kabupaten/kota, sesuai Perpres Nomor 54 Tahun 2010 pasal 17 poin g, sebelum Tahun Anggaran 2014 berakhir.
2. Membuat layanan baru BHPS di Daerah, seperti : layanan PPH, Saksi Ahli pada biro/bagian hukum, pelayanan pengaduan, sanggah/sanggah banding, advokasi pada inspektorat, dan bimbingan teknik pada Badan Diklat Daerah.
3. Konsekuensi dari saran yang kedua adalah merevisi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota, menyediakan gedung baru, penyelenggaraan diklat secara reguler bagi SDM Badan Diklat Daerah.
4. Deputi IV LKPP melakukan diversifikasi layanan di Daerah agar mudah diakses oleh masyarakat, yaitu:
 - a. *Layanan menjawab sanggahan* oleh ULP/Pejabat Pengadaan provinsi, kabupaten/kota;
 - b. *Layanan bidang hukum* (PPH dan Saksi Ahli) oleh biro/bagian hukum provinsi, kabupaten/kota;
 - c. *Layanan advokasi* oleh inspektorat provinsi, kabupaten/kota; dan
 - d. *Layanan Bimtek* oleh Badan Diklat Daerah provinsi, kabupaten/kota.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Heryanto, Ariel. (1996). *Bunga Rampai: Nasionalisme*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Huda, Ni'matul. (2007). *Lembaga Negara dalam masa Transisi Demokrasi*. UII Press: Yogyakarta.
- Manan, Bagir. (2003). *Lembaga Kepresidenan*. FH UII Press: Yogyakarta.
- Pearcell, John A., Richard B. Robinson, JR. Alih Bahasa: Agus Maulana. (1997): *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Binarupa Aksara: Jakarta.
- Purwoko, Herudjati, Pradjarta Dirdjosanjoto. (Penyunting). *Desentralisasi Dalam Perspektif Lokal*. Pustaka Percik. Salatiga.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. (1987). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES: Jakarta.
- Sugiyono. (1997). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarto, Hetifah Sj. (2003). *Inovasi, Partisipasi dan Good Governance: 20 Prakarya Inovatif dan Partisipatif di Indonesia*. Yayasan Obor Indonesia: Jakarta.

Ketentuan Peraturan Perundang-undangan :

- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 106 Tahun 2007 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 106 Tahun 2007 Tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2005 Tentang Perubahan Kelima Atas Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Perubahan atas Kepres No.103 Tahun 2001 Tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 103 Tahun 2001 Tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota.