

Optimalisasi Sumber Daya Pengadaan Barang/Jasa di LPSK Menuju Birokrasi Bersih, Akuntabel, Kapabel dan Pelayanan Publik Prima

Muhammad Ihsan^a, R. Luki Karunia^b

^{a,b} Politeknik STIA LAN Jakarta

e-mail : ^a ihsanbaga@gmail.com, ^b luki@stialan.ac.id

Abstrak

Pengadaan barang/jasa merupakan fungsi krusial yang menopang seluruh kegiatan operasional organisasi. Namun, fakta di lapangan menunjukkan adanya tantangan serius berupa inefisiensi dan keterlambatan, yang seringkali menyebabkan penyelesaian tidak sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Permasalahan ini diperparah oleh ketidaksesuaian dalam pemilihan vendor yang belum sepenuhnya memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Penelitian ini berfokus pada analisis optimalisasi sumber daya pengadaan barang/jasa di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK), bertujuan mewujudkan birokrasi yang bersih, akuntabel, kapabel, serta mampu memberikan pelayanan publik yang prima. Metode yang digunakan adalah analisis pemecahan masalah dengan strategi alternatif, yang divisualisasikan menggunakan diagram *fishbone* dan diberikan bobot nilai pada setiap strategi *tapisan*. Hasil penelitian ini mengidentifikasi enam strategi utama yang memiliki nilai prioritas tertinggi: (a) membangun atau mengembangkan aplikasi tata kelola pengadaan barang dan jasa (total nilai=12,10), (b) melakukan koordinasi pengadaan bersama dengan seluruh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) (total nilai=10,50), (c) menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) proses pengadaan barang dan jasa (total nilai=10,00), (d) mengusulkan pengarsipan seluruh dokumen kelengkapan kontrak secara sistematis (total nilai=9,60), (e) meningkatkan kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pelatihan (total nilai=9,60), dan (f) membentuk Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) (total nilai=9,30). Implementasi terpadu dari strategi-strategi ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengadaan dan memperkuat integritas birokrasi di LPSK.

Kata Kunci: *Model Fishbone*, Birokrasi Bersih, Akuntabel, Kapabel, Analisis USG, LPSK

Optimizing Goods/Services Procurement Resources at LPSK Towards Clean, Accountable, Capable Bureaucracy and Excellent Public Services

Abstract

The procurement of goods and services is a critical function supporting organizational operations. However, existing data reveals challenges such as inefficiency and delays, frequently causing deviations from planned schedules. This is often exacerbated by the selection of vendors who do not fully meet the required qualifications. This study is focused on analyzing the optimization of procurement resources at the Witness and Victim Protection Agency (LPSK), aiming to achieve a clean, accountable, and capable bureaucracy that provides excellent public service. The methodology employed involves alternative strategy problem-solving analysis, utilizing a *fishbone* diagram, with weighted values assigned to each strategy. The research identifies six main strategies with the highest priority scores: (a) building or developing an application for procurement governance (total score=12.10), (b) conducting joint procurement coordination with all Commitment Makers (PPK) (total score=10.50), (c) establishing a Standard Operating Procedure (SOP) for the procurement process (total score=10.00), (d) proposing the systematic archiving of all contract documents (total score=9.60), (e) increasing the quantity and quality of Human Resources (HR) through training (total score=9.60), and (f) establishing a Procurement Unit (UKPBJ) (total score=9.30). The

integrated implementation of these strategic recommendations is essential for enhancing procurement effectiveness and strengthening the bureaucratic integrity within LPSK.

Keywords: *Fishbone Model, Clean, Accountable, Capable Bureaucracy, USG Analysis, LPSK.*

A. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang terus mengalami perkembangan secara dinamis, seiring berkembangnya negara tentu menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam menghadapi era globalisasi (Nurhikmahyanti D., 2024). Salah satu pilar penting yang bisa memacu pertumbuhan ekonomi dan inovasi adalah pengembangan sumber daya pengadaan barang dan jasa. Pengadaan barang/jasa semakin penting sebagai wujud dalam peran strategi kebijakan dan implementasi manajemen (Adri S., 2024).

Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengadaan barang/jasa adalah kunci untuk memastikan proses pengadaan yang efisien, efektif, dan transparan (Dimas Bayu Setiawan et al., 2024). Hal ini melibatkan pengembangan kompetensi, peningkatan integritas, dan adaptasi terhadap teknologi baru seperti digitalisasi pengadaan. Dengan peningkatan SDM yang komprehensif, pengadaan barang/jasa dapat menjadi lebih efisien, efektif, dan transparan, serta berkontribusi pada peningkatan kualitas barang/jasa yang diperoleh oleh pemerintah (Setiawan I, et al., 2024). SDM yang kompeten dapat memastikan bahwa proses pengadaan dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, menghasilkan barang/jasa yang berkualitas, dan menghindari praktik-praktik korupsi (Kholby, A. S, et ll., 2022). Peningkatan Kompetensi, pengembangan SDM dalam pengadaan barang/jasa dapat dilakukan melalui pelatihan, sertifikasi, dan pengembangan kurikulum yang relevan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam mengelola proses pengadaan,

mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan (Gustavo Puluala M., 2021).

Pentingnya Integritas SDM adalah kunci untuk memastikan bahwa proses pengadaan berjalan transparan dan bebas dari praktik korupsi. SDM yang berintegritas akan menolak suap, menghindari benturan kepentingan, dan selalu bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku (Mayla Putri Farbadi et al., 2025). Adaptasi terhadap Teknologi, digitalisasi pengadaan, seperti penggunaan e-katalog, e-tender, dan sistem informasi pengadaan, semakin menjadi bagian penting dari proses pengadaan. SDM perlu mampu beradaptasi dengan teknologi baru ini untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pengadaan (Asmiati Asmiati et al., 2023).

Peningkatan Keterisian Formasi, masih terdapat kekurangan SDM yang memenuhi persyaratan sebagai Pejabat Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa (JF PPBJ). Peningkatan keterisian formasi ini penting untuk memastikan bahwa proses pengadaan dapat berjalan dengan lancar di seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah (Sunu Ardhi Nugroho, 2023). Transformasi Kelembagaan, peningkatan SDM tidak hanya terbatas pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga melibatkan transformasi kelembagaan. Hal ini mencakup perubahan struktur organisasi, tata kerja, dan sistem pengendalian internal untuk memastikan bahwa proses pengadaan berjalan lebih efektif dan efisien (Sandi Lesmana et al., 2024). Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020–2045 adalah menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Hasil yang diharapkan dari Reformasi Birokrasi (RB) adalah terciptanya pemerintahan bersih, akuntabel, dan kapabel,

sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN) sebagaimana tercermin dalam tiga sasaran hasil utama program Reformasi Birokrasi (Gugun Geusan Akbar et all., 2021). Tiga sasaran RB 2020–2045 adalah (a) Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel, (b) Birokrasi yang Kapabel dan (c) Pelayanan Publik yang Prima.

Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK), adalah lembaga nonstruktural yang didirikan dan bertanggung jawab untuk menangani pemberian perlindungan dan bantuan pada saksi dan korban. LPSK dibentuk berdasarkan UU No 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban. LPSK adalah singkatan dari Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban. LPSK merupakan lembaga negara yang dibentuk oleh Pemerintah Indonesia dengan tujuan memberikan perlindungan dan pengamanan bagi saksi dan korban tindak pidana, khususnya korban kekerasan seksual, kekerasan dalam rumah tangga, dan anak yang menjadi korban (Mamay Komariah, 2015). Tujuan utama pembentukan LPSK adalah untuk memberikan perlindungan dan pemenuhan hak-hak bagi saksi, saksi pelaku, pelapor, ahli, serta korban dalam proses peradilan pidana, demi mewujudkan iklim yang kondusif untuk pengungkapan tindak pidana dan penegakan hukum yang berkeadilan (Djamaludin Djamaludin dan Yanuriasnyah Arrasyid, 2024).

Indek Tata Kelola Pengadaan Barang/jasa (ITKP), adalah salah satu indikator yang digunakan untuk menilai reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pengadaan barang/jasa pemerintah untuk mengukur kinerja tata kelola pengadaan di tingkat operasional, mencakup aspek SDM, kelembagaan, dan sistem pengadaan. ITKP merupakan salah satu aspek penting dalam menilai keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia yang mencakup beberapa indikator, seperti (a)

pemanfaatan sistem pengadaan, seberapa efektif sistem pengadaan digunakan dalam proses pengadaan barang/jasa, (b) kualifikasi dan kompetensi sdm pengadaan barang/jasa, (c) seberapa kemampuan sumber daya manusia dalam pengadaan barang/jasa, (d) tingkat kematangan Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ), seberapa matang dalam menjalankan tugasnya. *Analisis Urgency, Seriousness, Growth (USG)* adalah salah satu metode skoring untuk menentukan urutan prioritas isu yang harus diselesaikan, proses untuk metode USG dilaksanakan dengan memperhatikan urgensi dari masalah, keseriusan masalah yang dihadapi, serta kemungkinan berkembangnya masalah tersebut semakin besar (Zuhrotul Aini et all., 2022), hal tersebut dapat dijelaskan (a) *Urgency* atau urgensi yaitu dilihat dari tersedianya waktu, mendesak atau tidak masalah tersebut diselesaikan, (b) *Seriousness* atau tingkat keseriusan dari masalah yaitu dengan melihat dampak masalah tersebut terhadap produktifitas kerja, pengaruh terhadap keberhasilan, membahayakan system atau tidak, (c) *Growth* atau tingkat perkembangan masalah yaitu apakah masalah tersebut berkembang sedemikian rupa sehingga sulit untuk dicegah. Variabel untuk pemberian skor pada USG, seperti pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Variabel Skor USG

Variabel	Nilai
Sangat Penting	5
Penting	4
Netral	3
Tidak Penting	2
Sangat Tidak Penting	1

Sumber: LPSK dan diolah, (2025).

Sedangkan untuk analisis prioritas masalah pada USG dapat diidentifikasi masalah menjadi tiga bagian, seperti pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Analisis Prioritas Masalah USG

Identifikasi Masalah	Urgency	Seriusnes	Growth	Total	Rangking
Penatausahaan Aset (BMN) belum Terlaksana dengan Baik	3,25	3,37	3,12	9,75	3
Belum Terintegrasinya Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa	4.50	4.37	4.75	13,62	1
Belum Terpenuhinya Formasi Kebutuhan SDM Pengelola PBJ	3,37	3.50	3.25	10,12	2

Sumber : Pengolahan Data (2025).

Dari ketiga masalah pada Tabel 2 setelah dilakukan analisa USG, maka prioritas penyelesaian masalah yang mendesak untuk dilaksanakan adalah permasalahan nomor 2 yaitu Belum Terintegrasinya Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa, sehingga menjadikan ITKP rendahnya di LPSK.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Malynda, 2024) dengan judul “Strategi Optimalisasi Pemenuhan Indikator Kualifikasi Dan Kompetensi SDM PBJ Dari Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang Dan Jasa (ITKP) UKPBJ Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat”, hasil kesimpulan dalam penelitian ini adalah kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia merupakan implementasi strategi pemenuhan indikator kualifikasi dan kompetensi SDM PBJ yang diharapkan dapat meningkatkan dan memperbaiki pemenuhan nilai skor ITKP PBJ di Kabupaten Langkat. Saat ini skor ITKP PBJ di Kabupaten Langkat berada di angka 39.40 tergolong dalam predikat kurang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk (a) mengidentifikasi, menganalisa dan mengembangkan sumber daya pengadaan barang/jasa, (b) meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengadaan barang/jasa untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses pengadaan, (c) meningkatkan kualitas barang/jasa yang diperoleh melalui pengadaan dan mengembangkan sistem pengadaan yang lebih efektif dan efisien di lingkungan LPSK.

B. STUDI LITERATUR

Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel, umum merupakan usaha untuk merapikan, mengubah, memperbaiki, dan meningkatkan birokrasi agar menjadi lebih baik (profesional, bersih, efisien, efektif, dan produktif) merupakan langkah untuk melakukan pembaruan dan perubahan yang mendasar pada sistem pemerintahan agar tercipta tata kelola yang baik (*good governance*). Sebaliknya, akuntabilitas adalah prinsip yang berkaitan dengan keterbukaan kinerja dan juga tanggung jawab individu terhadap tugas atau kewajibannya sebagai pilar utama dalam perkembangan organisasi, karena para pemangku kepentingan memberikan kepercayaan atas hak-hak kepada para pemimpin atau pengelola (Nur Astriani Pohan et al., 2023).

Kapabel menekankan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur, tata kelola pemerintahan yang efektif, dan penggunaan teknologi informasi untuk mendukung kinerja birokrasi (Shefika Candra Kirana dan Mawar, 2024). Tujuan utama birokrasi yang bersih, akuntabel dan kapabel adalah (a) mengurangi dan pada akhirnya menghapus semua penyalahgunaan kekuasaan publik oleh pejabat di instansi terkait; meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat, (b) meningkatkan efisiensi (baik biaya maupun waktu) dalam menjalankan semua aspek tugas organisasi, (c) menjadikan birokrasi Indonesia lebih siap, aktif, dan efisien dalam menghadapi globalisasi serta perubahan yang dinamis di lingkungan strategis dan (d)

dapat tercipta pemerintahan yang kuat, berwibawa, dan dipercaya oleh masyarakat, serta mampu mendorong pembangunan nasional yang berkelanjutan (Data Wardana dan Geovani Meiwanda, 2017).

Birokrasi yang Bersih dan Kapabel, merupakan sistem pemerintahan yang dapat bekerja dengan baik, cepat, dan berhasil mencapai sasaran pembangunan. Ini meliputi birokrasi yang dapat menyusun kebijakan, melaksanakan program, serta menyediakan layanan publik berkualitas, ciri dari birokrasi yang kompeten mencakup profesionalisme, integritas, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas (Damanhuri dan Roni Jawandi, 2017). Karakteristik birokrasi yang kompeten adalah (a) profesionalisme, pegawai birokrasi memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tanggung jawabnya, serta melaksanakan tugas dengan standar yang tinggi, (b) integritas, pegawai birokrasi bertindak dengan kejujuran, keadilan, dan ketulusan dalam melaksanakan tugas, sekaligus menghindari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, (c) akuntabilitas, pegawai birokrasi bertanggung jawab atas tindakan dan hasil kerjanya, dan bersedia untuk dievaluasi serta diminta pertanggungjawaban, (d) efisiensi birokrasi harus mampu memaksimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai target pembangunan dengan hasil yang terbaik, (e) efektivitas birokrasi seharusnya bisa mencapai tujuan yang ditetapkan dengan cara yang tepat dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan masyarakat, (f) inovasi birokrasi perlu belajar untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan terus meningkatkan kemampuan untuk memberikan layanan yang lebih baik.

Tujuan utama birokrasi yang bersih kapabel adalah untuk menciptakan pemerintahan yang transparan, bertanggung jawab, dan efisien dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Birokrasi yang efektif juga berarti

mampu beradaptasi dengan perubahan dan menjalankan tugas serta fungsinya dengan cara yang profesional (Germana A.M. Loro at all, 2023).

Pelayanan Publik yang Prima, adalah layanan yang memiliki kualitas tinggi, cepat tanggap, dan dapat memenuhi ekspektasi masyarakat. Ini melibatkan prinsip-prinsip seperti keterbukaan, tanggung jawab, dan partisipasi publik dalam pelaksanaan pelayanan (Akhyar, 2023), hal penting mengenai pelayanan publik yang unggul yaitu (a) keterbukaan, informasi tentang layanan publik perlu tersedia dengan mudah dan dimengerti oleh semua orang, (b) tanggung jawab penyedia layanan publik wajib bertanggung jawab atas kinerja serta hasil yang diberikan, (c) masyarakat perlu dilibatkan dalam tahap perancangan, pelaksanaan, dan evaluasi layanan publik, (d) cepat tanggap untuk responsif, dan bersahabat saat menghadapi kebutuhan masyarakat, (e) kesetaraan hak harus ditawarkan kepada semua individu tanpa adanya diskriminasi, (f) profesionalisme perlu memiliki keahlian dan pengetahuan yang cukup untuk memberikan layanan berkualitas. Sikap profesional, seperti kesopanan dan keramahan, juga sangat penting dalam pelayanan publik. Tujuan utama pelayanan publik yang prima adalah untuk membuat pelanggan atau masyarakat merasa puas yang berkualitas dan memberikan nilai tambahan bagi pelanggan dan membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan (Neneng Siti Maryam, 2016).

Diagram *Fishbone*, atau diagram tulang ikan/diagram Ishikawa, adalah alat visual untuk mengidentifikasi dan mengorganisir penyebab-penyebab potensial dari suatu masalah, dengan bagian kepala ikan mewakili masalah utama dan tulang-tulangannya mewakili kategori penyebab seperti manusia, metode, material, dan mesin. Diagram ini digunakan secara sistematis untuk menemukan akar penyebab masalah, memfasilitasi kerja sama tim dalam

brainstorming, dan membantu dalam menemukan solusi yang tepat (Marthaleina RS dan Yayuk Dwi Indriani, 2015). Pengelompokan dalam pendekatan yang disebut "4M" atau "6M", tergantung industrinya, antara lain Manusia (*Man*), Metode (*Method*), Material (*Material*), Mesin (*Machine*), Pengukuran (*Measurement*), Lingkungan (*Environment*).

Tujuan utama penggunaan *fishbone* adalah untuk mengidentifikasi dan memvisualisasikan akar penyebab masalah secara sistematis dan terstruktur dan membantu tim untuk melihat secara keseluruhan semua faktor potensial yang berkontribusi terhadap suatu masalah, sehingga mempermudah proses diagnosis, pemecahan masalah, dan perumusan solusi yang tepat (Resi Octovianisa Putri et al., 2017).

Aplikasi Sistem Informasi Pelayanan Kantor (Simpel-Kan), merupakan sistem pelayanan perkantoran berbasis teknologi informasi sebagai layanan cuti, layanan peminjaman ruang rapat dan layanan penggunaan aset BMN pada LPSK. Dalam jangka menengah, Simpel-Kan akan diintegrasikan dengan aplikasi tunjangan kinerja serta system informasi penggunaan ruang rapat yang telah terbangun di lingkungan LPSK, sedangkan pada tahap jangka panjang, Simpel-Kan tersebut akan dikembangkan dengan penambahan jenis layanan lainnya seperti layanan permohonan iin, layanan permohonan ATK, layanan permohonan uang muka kerja serta layanan lain sesuai kebutuhan di lingkungan LPSK. Tujuan utama Simpel-Kan adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik dengan menyediakan akses mudah bagi masyarakat untuk mengurus izin dan mengajukan permohonan secara daring, meningkatkan transparansi melalui informasi syarat izin yang jelas, dan memfasilitasi pelacakan status permohonan secara komputerisasi. Aplikasi ini juga bertujuan untuk memudahkan pegawai dalam mengelola administrasi dan meningkatkan koordinasi,

serta mengurangi hambatan informasi yang selama ini dialami masyarakat.

Sistem Informasi Pengadaan Barang dan Jasa adalah (SI-BAJA), adalah sistem aplikasi pengadaan barang dan jasa yang digunakan oleh pemerintah daerah di Indonesia untuk mendukung proses pengadaan, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan dan pengelolaan kontrak. Sistem ini memfasilitasi manajemen Rencana Umum Pengadaan (RUP), katalog elektronik, dan proses tender atau non-tender secara digital, menggantikan rekapitulasi manual dan memungkinkan pemantauan data pengadaan yang lebih mudah. Tujuan utama SI-BAJA adalah untuk mempermudah, memonitor, serta mengevaluasi proses pengadaan barang dan jasa secara elektronik, sehingga proses tersebut menjadi lebih efisien, efektif, transparan, dan akuntabel.

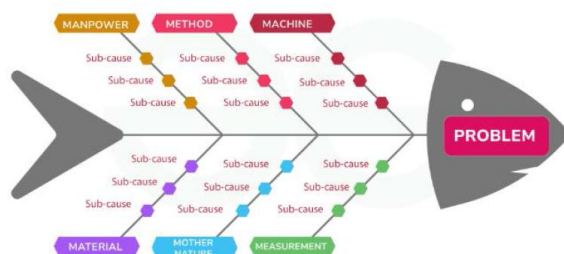
Administrasi Publik, merupakan bidang ilmu yang mempelajari pengelolaan organisasi publik, terutama yang berkaitan dengan pemerintahan, kebijakan publik, dan pelayanan masyarakat mencakup berbagai aspek, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan (Lina Marlioni, 2018), yaitu (a) mengatur sumber daya manusia, keuangan, dan sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi publik, (b) perencanaan kebijakan publik yang bekerja dengan baik dan efisien, (c) implementasi kebijakan untuk menjalankan kebijakan publik yang sudah ditentukan termasuk mengatur berbagai aktivitas dan sumber daya yang diperlukan, (c) pelayanan publik untuk memberikan layanan berkualitas kepada masyarakat, seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, (c) pengawasan dan evaluasi dan menilai kinerja organisasi publik serta efektivitas kebijakan yang diterapkan. Tujuan utama administrasi publik adalah untuk menjalankan pemerintahan dengan cara yang efektif, efisien, dan adil, demi mencapai

kesejahteraan bagi masyarakat yang mencakup pelayanan publik yang berkualitas (Darmawan Choirulsyah dan Azhar, 2024).

Peraturan terkait Optimalisasi Sumber Daya Pengadaan Barang/Jasa dalam penelitian ini adalah (a) Perpres Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, (b) Permen Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang ITKP sebagai Indikator Reformasi Birokrasi.

C. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran (*mixed method*), menurut Sugiyono, (2023) penelitian dengan metode campuran adalah suatu cara untuk melakukan penelitian yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif pada satu studi. Penyebab masalah ITKP di LPSK yang rendah merupakan isu penting yang perlu segera diatasi, untuk mengidentifikasi sumber utama yang menyebabkan masalah ini terjadi akan digunakan teknik analisis *fishbone*. Isu ini akan dibagi menjadi beberapa kategori yang terkait dengan aspek 5M yaitu *Manpower*, *Method*, *Machine*, *Material*, *Mother Nature*, *Measurement*, seperti pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Fishbone Diagram
Sumber : Dorothea, 2004

Dengan menggunakan diagram *fishbone* dapat mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah dengan memvisualisasikan hubungan antara berbagai faktor yang mungkin

berkontribusi pada masalah tersebut (Andreas Candra Santoso, 2017)

D. PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini penyajian informasi dan data yang didapat dari narasumber (*key informant*) tentang optimalisasi sumber daya dalam pengadaan barang dan jasa di LPSK, tujuannya untuk menciptakan birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang bersih dan kapabel dan pelayanan publik yang prima, hal ini juga didukung oleh data sekunder yang diperoleh melalui analisis dokumen dan surat-surat.

- Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel, dalam penelitian ini reformasi birokrasi yang bersih dan akuntabel sebagai indikator adalah pemerintahan bebas KKN, opini WTP, pengelolaan keuangan terbuka dan akuntabel, pelayanan publik yang berintegritas, profesionalisme aparatur, proporsionalitas, transparansi, akuntabilitas berorientasi hasil. Dengan 98,10 dengan kategori AA (ISTIMEWA).
- Birokrasi yang Bersih dan Kapabel, dalam penelitian ini reformasi birokrasi yang bersih dan akuntabel sebagai indikator adalah Indeks Reformasi Birokrasi (IRB), Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN), Nilai SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) Indeks Kelembagaan. Dengan Indeks Reformasi Hukum 98.10 dengan kategori AA.
- Pelayanan Publik yang Prima, dalam penelitian ini reformasi birokrasi yang bersih dan akuntabel sebagai indikator adalah pelayanan publik yang prima dan integritas pelayanan publik dengan nilai Indeks Pelayanan Publik (IPP) Tahun 2024 dengan nilai 4,51 (A).

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

Landasan hukum dalam optimalisasi sumber daya pengadaan barang/jasa adalah sebagai berikut:

- Perpres Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- Permen Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun

2020 tentang ITKP sebagai Indikator Reformasi Birokrasi

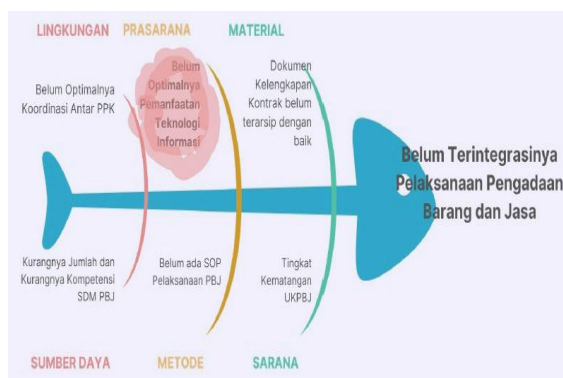
Hasil analisa Model Fishbone adalah seperti pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Pemetaan Analisa Diagram *Fishbone*

Analisa <i>Fishbone</i>	Sarana	Alternatif Strategi
Lingkungan	Belum optimalnya koordinasi antar PPK	Melakukan koordinasi Pengadaan bersama seluruh PPK
Prasarana	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi	Membangun atau Mengembangkan Aplikasi Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa
Material	Dokumen kelengkapan kontrak belum tersip dengan baik	Membuat SOP Proses Pengadaan Barang dan Jasa
Sumber Daya	Kurangnya jumlah dan kompetensi SDM PBJ	Meningkatkan Kuantitas dan Kualitas SDM dengan Pelatihan
Metode	Belum ada SOP pelaksanaan PBJ	Mengusulkan Pengarsipan seluruh Dokumen Kelengkapan Kontrak
Sarana	Tingkat kematangan UKPBJ	Membentuk UKPBJ

Sumber : Pengolahan Data (2025).

Setelah dilakukan pemetaan analisa terhadap alternatif strategi pemecahan masalah, maka selanjutnya menyusun rancangan perubahan yang aplikatif, berdasarkan tahap analisis yang telah dilakukan, maka terkait dengan pengembangan aplikasi yang telah. pada Gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Analisa *Fishbone Diagram*
Sumber : LPSK, dan diolah 2025

Hasil Analisa *Fishbone Diagram* pada Gambar 2 adalah dengan memodelkan terobosan/inovasi sesuai dengan salah satu ciri pelaksanaan

reformasi birokrasi, yakni pemanfaatan TIK dalam pelayanan kantor, maka akan memanfaatkan aplikasi yang selama ini telah digunakan di LPSK dalam hal pelayanan kantor. Aplikasi Simpel-Kan dimanfaatkan menjadi pusat pelayanan kantor LPSK secara elektronik. Melalui aplikasi ini pegawai di Lingkungan LPSK dapat secara elektronik mengajukan cuti, meminjam ruangan rapat, menuliskan laporan kegiatan harian kantor, dan layanan kantor lainnya. Integrasi proses pengadaan barang dan jasa, dimana belum dapat dikendalikannya proses persetujuan (*approval*) setiap pekerjaan yang akan dilakukan pengadaan dan belum terintegrasinya seluruh data pengadaan barang dan jasa, ke dalam 1 (satu) sistem dengan memaksimalkan fungsi Aplikasi Simpel-Kan yang telah berjalan di LPSK. Hasil analisa tapan alternatif strategi seperti pada Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Analisis Hasil Tapisan Alternatif Strategi Pemecahan Masalah

Analisa <i>Fishbone</i>	Alternatif Strategi	Efektivitas	Efsisiensi	Kemudahan	Total
Lingkungan	Melakukan koordinasi Pengadaan bersama seluruh PPK	3,50	3,50	3,50	10,50
Prasarana	Membangun atau Mengembang-kan Aplikasi Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa	4,25	4,25	3,75	12,10
Material	Membuat SOP Proses Pengadaan Barang dan Jasa	3,50	3,25	3,25	10,00
Sumber Daya	Meningkatkan Kuantitas dan Kualitas SDM dengan Pelatihan	3,25	3,12	3,25	9,60
Metode	Mengusulkan Pengarsipan seluruh Dokumen Kelengkapan Kontrak	3,12	3,12	3,37	9,60
Sarana	Membentuk UKPBJ	3,12	3,00	3,25	9,30

Sumber : Pengolahan Data (2025).

Analisa pemecahan masalah alternatif strategi dalam diagram *fishbone* dengan memberikan nilai masing-masing tapisan maka dapat diuraikan dengan urutan adalah (a) membangun atau Mengembangkan Aplikasi Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa dengan total nilai=12,10, (b) melakukan koordinasi Pengadaan bersama seluruh PPK dengan total nilai=10,50, (c) membuat SOP Proses Pengadaan Barang dan Jasa dengan total nilai=10,00, (d) mengusulkan Pengarsipan seluruh Dokumen Kelengkapan Kontrak dengan total nilai=9,60, (e) meningkatkan Kuantitas dan Kualitas SDM dengan Pelatihan dengan total nilai=9,60, (f) membentuk UKPBJ dengan total nilai=9,30. Dari hasil analisa didapatkan tapisan permasalahan dengan nilai tertinggi alternatif strategi yaitu Membangun atau Mengembangkan Aplikasi Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa dengan total nilai=12,10 sehingga alternatif strategi ini menjadikan prioritas utama (terpilih) dalam optimalisasi.

E. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Berdasarkan analisis mengenai pengoptimalan sumber daya dalam pengadaan barang dan jasa adalah (a) komunikasi, yang menunjukkan keberhasilan dalam hal koordinasi dan interaksi antar berbagai pihak, (b) Sumber Daya khususnya sumber daya manusia di unit

kerja pengadaan barang dan jasa (UKPBJ), yang masih mengalami kekurangan staf fungsional dalam LPSE, (c) disposisi, yang menilai keberhasilan implementasi kebijakan berdasarkan kesadaran pelaksana terhadap tanggung jawab yang diberikan, (d) struktur birokrasi, yang menunjukkan bahwa sudah ada prosedur operasi standar (SOP) untuk tanggung jawab dalam koordinasi kegiatan, yang sudah dikoordinasikan dengan baik ketika ada perubahan regulasi.

Rekomendasi dari analisis ini adalah untuk pengoptimalan sumber daya pengadaan barang dan jasa meliputi (a) mengadakan sosialisasi mengenai layanan pengadaan barang dan jasa kepada masyarakat umum, (b) menyarankan pelatihan dan pembinaan yang lebih sering untuk Staf UKPBJ untuk meningkatkan kualitas pelayanan dalam pengadaan, serta memberikan sertifikasi untuk menjadikan mereka Fungsional, (c) memperhatikan masalah pada server atau jaringan yang masih mengalami kendala saat mengunggah berkas di akhir penawaran, (d) menanggapi kekurangan staf yang melayani di layanan pengadaan elektronik.

REFERENSI

- Adri S. (2024). Optimalisasi Sumber Daya Pengadaan Barang/Jasa. *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial Dan Teknologi (SNISTEK)*, 6, hal. 638–643. Batam.
- Akhyar. (2023). Kualitas Pelayanan Publik: Suatu Tinjauan Mengenai Kepuasan Masyarakat. *Kajian Pendidikan Dan Ekonomi*, 6(3), 103-113. doi:10.33627/pk.62.1246
- Andreas Candra Santoso. (2017). Strategi Pemasaran Dengan Mengurangi Komplain Konsumen Pada Ukm SKD. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu*, (hal. 151-158). Yogyakarta.
- Asmiati Asmiati et all. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Mendukung Transformasi Transportasi Laut Dalam Era Revolusi Industri 4.0. *Journal Of Social Science Research*, 3(4), 6184–6197.
- Budiyanto, S., Nurdin, N., Utomo, T.W.W., Sutrisno, E., Karunia, R.L. (2023). Collaborative Governance Model on The Guidance of Terrorist Parolees (Case Study in Surakarta Parole Office). *Politik Indonesia: Indonesian Political Science Review*, 8 (2), 214 – 233. <https://doi.org/10.15294/ipsr.v8i2.45116>
- Damanhuri dan Roni Jawandi. (2017). Reaktualisasi Reformasi Birokrasi Menuju Good Governance. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP UNTIRTA*, (hal. 297-303).
- Darmawan Choirulsyah dan Azhar. (2024). Implementasi Etika Administrasi Publik : Langkah Utama dalam Menciptakan Good Governance di Indonesia. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 9(3), 195–203. doi:10.36982/jpg.v9i3.3757
- Data Wardana dan Geovani Meiwanda. (2017). Reformasi Birokrasi Menuju Indonesia Baru, Bersih Dan Bermartabat. 3(1), 224–227.
- Dimas Bayu Setiawan et all. (2024). Peningkatan Efisiensi Dan Transparansi Melalui Sistem Pengadaan Barang Dan Jasa Secara Elektronik Di Sektor Publik. *Jurnal Social and Economics*, 6(1), 1613–1623. doi:10.54783/jser.v6i1.398
- Djamaludin Djamaludin dan Yanuriasnyah Arrasyid. (2024). Pemenuhan Keadilan Dalam Sistem Hukum Pidana Indonesia Melalui Tugas LPSK. *Jurnal Ilmu Hukum Kyadiren*, 5(2), 30-44. doi:10.46924/jihk.v5i2.188
- Germana A.M. Loro at all. (2023). Implementasi Kebijakan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih. *Syntax Idea*, 5(9), 1191-1205. doi:10.46799/syntax-idea.v5i9.2536
- Gugun Geusan Akbar et all. (2021). Reformasi Birokrasi Di Indonesia, Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(2), 187-199.
- Gustavo Puluala M. (2021). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, dan Pengadaan Barang dan Jasa Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Daerah. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(1), 1-9. doi:10.59188/jurnalsostech.v1i1.5
- Handayani, W., Karunia, R. L., & Sutrisno, E. (2023). Penyusunan Tarif PNBP untuk Layanan Reuse dan Recycle Sumber Radioaktif Tertutup Limbah Radioaktif Tidak Terpakai di Unit Instalasi Pengolahan Limbah Nuklir BRIN. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 29-43. <https://doi.org/10.33059/jseb.v15i1.7597>
- Karunia,R.L., Andrianto, N. (2023). Insight and Oversight Function of BPK to Improve the Management of Indonesian Migrant Workers. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara (JTAKEN)*, 9 (1).
- Karunia, R.L., Solihati, K.D., Wati, N.K. (2022). Implementation of Good Governance Principles in the Land Transportation Management Center. *KnE Social Sciences*, 1253–1269.
- Kholby, A. S, et ll. (2022). Pengaruh Penerapan E-Procurement dan Kompetensi Pegawai Terhadap Pencegahan Kecurangan Pengadaan Barang dan Jasa. *Indonesian*

- Accounting Research Journal*, 70–83.
doi:10.35313/iarj.v3i1.4141
- Lina Marliani. (2018). Definisi Administrasi Dalam Berbagai Sudut Pandang. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 5(4), 17-21.
- Malynda. (2024). Strategi Optimalisasi Pemenuhan Indikator Kualifikasi Dan Kompetensi SDM PBJ Dari Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang Dan Jasa (ITKP) UKPBJ Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat. *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial Dan Teknologi (SNISTEK)*, 6, hal. 625–630.
- Mamay Komariah. (2015). Perlindungan Hukum Saksi Dan Korban Oleh Lembaga Perlindungan Saksi Dan Korban (Lpsk). *Galuh Justisi*, 3(2), 229-244.
- Marthaleina RS dan Yayuk Dwi Indriani. (2015). Penyebab Keterlambatan Kegiatan Pengadaan Impor Barang Logistik High Damping Rubber Bearing. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi & Logistik*, 1(3), 414-438.
- Mayla Putri Farbadi et all. (2025). Pelanggaran Etika dan Profesi Hukum Kasus Suap Hakim Ronald Tannur: Analisis Kritis terhadap Integritas Penegakan Hukum di Indonesia. *Media Hukum Indonesia (MHI)*, 2(6), 128-134.
doi:10.5281/zenodo.15486869
- Neneng Siti Maryam. (2016). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi*, 6(1).
doi:10.34010/jipsi.v6i1.232
- Nur Astriani Pohan et all. (2023). Urgensi Pengadaan Barang Dan Jasa Dengan Proses Penunjukan Langsung (Studi Pengadaan Makan Tahanan Pada Kepolisian Daerah Kalimantan Timur). *Jurnal Hukum dan Kemasyarakatan Al-Hikmah*, 4(3), 1-26.
- Nurhikmahyanti D. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Pengadaan Barang dan Jasa untuk Meningkatkan Daya Saing Indonesia: Tinjauan Terhadap Kebijakan dan Implementasi Manajemen. *Jurnal Pengadaan Barang Dan Jasa*, 3(2), 46-57.
doi:10.55961/jpbj.v3i2.51
- Rakhmanita, G. ., Karunia, R. L., & Neneng Sri Rahayu. (2023). Budget Implementation Performance at the Directorate of Prevention and Control of Direct Communicable Diseases within the Ministry of Health. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 4(2), 1042–1053.
<https://doi.org/10.37385/ijedr.v4i3.2542>
- Ravenska, N., Ginanjar, Y.R., Nugroho, A.B., & Nurmalia, E. (2025). Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja: Studi Tentang Pengelolaan Keuangan di RSUP Dr. Hasan Sadikin .*JAKUMA : Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Keuangan*, 6(1), 77-90.
<https://doi.org/10.31967/jakuma.v6i1.1427>
- Resi Octovianisa Putri et all. (2017). Identifikasi Permasalahan Komplain pada E-Commerce Menggunakan Metode Fishbone. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 6(1), 31-41.
- Rizki, M., Kuntadi, C., & Karunia, R. L. (2023). Meningkatkan Efektivitas Penyerapan Anggaran Belanja Negara (Literature Review). *Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Logistik (JUMATI)*, 1(2), 208–219. Retrieved from <https://ciptakind-publisher.com/jumati/index.php/ojs/article/view/33>
- Rosdiana, D., Karunia, R., & Sutrisno, E. (2024). Management of Operational Assistance Funds (BOS) in State Madrasah Tsanawiyah 15 Jakarta. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 773 -.
<https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1.5058>
- Rosyari, F.R., Nurdin, N., Karunia, R.L. (2024). Efektivitas Pengelolaan Data Aspirasi Masyarakat Daerah (Asmasda) Pada Pusat Kajian Daerah dan Anggaran Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 55-75.
- Sabdono, W.A., Kuntadi, C., Karunia, R. L. (2025). e-katalog versi 6 sebagai katalisator integrasi pengadaan dan pembayaran untuk mendorong efisiensi

- dan transparansi tata kelola keuangan negara. *Jurnal BPPK: Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan*, 18 (1), 1 – 10.
- Sandi Lesmana et all. (2024). Implementasi Kebijakan Pedoman Penyusunan Dan Pengelolaan Rencana Aksi Pemenuhan Pengelola Pengadaan Barang/Jasa. *Indonesian Journal Of Education and Humanity*, 4(2), 26-34.
- Santika, S., Kuntadi, C., & Karunia, R. L. (2023). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja. *Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Logistik (JUMATI)*, 1(2), 266–276. Retrieved from <https://ciptakind-publisher.com/jumati/index.php/ojs/article/view/38>
- Setiawan I, et al. (2024). Implementasi Kebijakan Tentang Toko Daring Dan Katalog Elektronik Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Oleh Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Kabupaten Pangandaran. *Indonesian Journal of Education and Humanity*, 4(2), 1–9.
- Shefika Candra Kirana dan Mawar. (2024). Strategi Penerapan Reformasi Birokrasi Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia. *Jurnal Hukum dan Tata Negara*, 2(3), 284–305. doi:10.55606/birokrasi.v2i3.1338
- Sunu Ardhi Nugroho. (2023). Pengaruh Dinamika Regulasi Jabatan Fungsional terhadap Kenaikan Pangkat Pejabat Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa di BP2JK Wilayah Gorontalo. *Jurnal Pengadaan Barang Dan Jasa*, 2(2), 85-93. doi:10.55961/jpbj.v2i2.42
- Taufik, N.I., Sulistianti, I., Pradesa, H.A. (2022). Penilaian risiko pada layanan pembayaran pensiun PT Asabri Bandung: Sebuah praktek terbaik untuk penguatan tata kelola perusahaan. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5 (2), 857-867. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.1729>
- Taufik, N.I., Pradesa, H., & Agustina, I. (2022). Persepsi Risiko Pada Pemerintahan Desa: Sebuah Tinjauan Dari Perspektif Perangkat Desa Di Kabupaten Bandung. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 16(1), 120-135. <https://doi.org/10.32815/jibeka.v16i1.353>
- Wijayanti, R., Taufik, N.I. (2022). The Role of Village Funds to Improve Community Welfare: A Study in West Bandung Regency. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development (IJEED)*, 5 (1), 155-163. <https://doi.org/10.29138/ijebed.v5i1.1641>
- Zuhrotul Aini et all. (2022). Strategi Pengembangan Transformasi Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIM-RS) di RSUD dr. Iskak Tulungagung. *Journal of Community Engagement in Health*, 5(2), 128-139. doi:10.30994/jceh.v5i22.383
- Zulpahmi et aall. (2023). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Kemampuan Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kualitas Pelaporan Barang Milik Negara. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(3). doi:10.33087/jiubj.v23i3.4390