

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGADAAN
BARANG/JASA PEMERINTAH SECARA ELEKTRONIK
(*E-PROCUREMENT*) DI KABUPATEN BULUNGAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

SANTI SARDI

NIM. 500894777

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRAK**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA
PEMERINTAH SECARA ELEKTRONIK (*E-PROCUREMENT*)
DI KABUPATEN BULUNGAN**

Santi Sardi

(sunn.teaa@gmail.com)

Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) merupakan bentuk dari inisiatif *e-government* yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan publik serta memberikan transparansi dan akuntabilitas pada bidang pengadaan barang/jasa pemerintah. Namun mengimplementasikan kebijakan *e-procurement* sebagai inovasi baru terdapat berbagai kelebihan serta kelemahan yang senantiasa mengiringinya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan serta untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Informan dalam penelitian ini adalah aktor implementasi *e-procurement* yang masih terkait penuh dan aktif dalam kegiatan *e-procurement* yaitu Pengelola ULP dan LPSE serta Penyedia. Hasil penelitian ini menunjukkan implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan telah dilaksanakan, namun pelaksanaan implementasi tersebut belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian tujuan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) dimana masih terdapat 2 (dua) tujuan yang belum terlaksana secara optimal yaitu transparansi dan persaingan usaha yang sehat. Faktor-faktor yang mendukung implementasi antara lain adanya pemahaman dan kesamaan pemahaman pelaksana mengenai ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan, ketersediaan sumber dana yang memadai, adanya pelatihan dan sosialisasi, beragamnya media komunikasi untuk menyampaikan perintah-perintah implementasi, adanya dorongan peningkatan SDM di masyarakat terkait teknologi

informasi, adanya dukungan elit-elit terhadap implementasi kebijakan, adanya dukungan sumber-sumber ekonomi sehingga alokasi anggaran untuk pengadaan barang/jasa pemerintah meningkat, serta adanya sikap pelaksana untuk menerima dan melaksanakan ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan. Sedangkan faktor penghambat dalam implementasi antara lain adanya oknum-oknum pelaksana yang melakukan kecurangan dengan tidak mematuhi prinsip-prinsip pengadaan karena rendahnya integritas, kualitas sumber daya manusia serta ketersediaan sarana dan prasarana yang kurang memadai, lemahnya koordinasi dan komunikasi diantara pengelola yang berasal dari instansi yang berbeda karena bentuk organisasi pelaksana yang masih bersifat *adhoc*, belum adanya SOP yang mengatur setiap kegiatan layanan, serta adanya intervensi elit-elit yang dikhawatirkan akan semakin menimbulkan persaingan yang tidak sehat. Rekomendasi hasil penelitian yaitu melakukan seleksi yang ketat dalam rekrutmen pengelola ULP dan LPSE, peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan sarana dan prasarana pendukung, pembentukan organisasi LPSE dan ULP yang permanen serta penyusunan SOP pada setiap kegiatan layanan.

Kata kunci : Implementasi, *e-procurement*



ABSTRACT**THE IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC GOVERNMENT
PROCUREMENT (E-PROCUREMENT) POLICY IN BULUNGAN DISTRICT**

Santi Sardi

[\(sunn.teaa@gmail.com\)](mailto:sunn.teaa@gmail.com)

Graduate Studies Program

Indonesia Open University

e-Procurement is a form of e-government initiatives aimed at improving the quality of public services and to provide transparency and accountability in the government procurement. However implement e-procurement policy as a new innovation there are various advantages as well as drawbacks that always accompanied it. The purpose of this research is to describe and analyze the implementation e-procurement policy in Bulungan District and to know and analyze what factors are supporting and obstacles in its implementation. This research is a qualitative research with descriptive approach. Informants in this research is e-procurement implementation actors which are still fully related and active in e-procurement activities, namely ULP and LPSE managers and Providers. The results of this study indicate the implementation e-procurement policy in Bulungan District has been implemented, but the implementation is not optimal. It can be seen from the achievement of the objectives of e-procurement policy where at least two goals that have not been implemented optimally, namely transparency and fair business competition. Factors that support the implementation include the understanding and common understanding of the implementers on the basic measures and policy objectives, the availability of adequate funding sources, training and socialization, the variety of communication media to deliver the implementation commands, there is an incentive to increase human resources in the providers related to information technology, the existence of elite support for policy implementation, the support of economic resources so that budget allocation for government procurement increases, the existence of the implementing attitude to accept and implement the basic measures and policy objectives. While the inhibiting factors in the implementation include the existence of executives who commit the fraud by not obeying the principles of procurement due to low integrity, quality of human resources and the availability of facilities and infrastructure are not adequate, the lack of coordination and communication among managers who

come from different agencies because the form of implementing organizations that are still adhoc, the absence of Standart Operating Procedures (SOP) that regulate every service activity, and the intervention of elites which feared would increasingly lead to unfair business competition. The recommendation of the this research is to conduct strict selection in recruitment of ULP dan LPSE managers, improvement of human resource quality, improvement of supporting facilities and infrastructure, establishment of permanent LPSE and ULP organization and Preparation of Standart Operating Procedure (SOP) for each service activity .

Keywords : Implementation, e-procurement



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul :

**Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara
Elektronik (*e-Procurement*) di Kabupaten Bulungan**

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tanjung Selor, 22 Juli 2017

Yang Menyatakan,



(Santi Sardi)

NIM. 500894777

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-Procurement*) di Kabupaten Bulungan

Penyusun TAPM : Santi Sardi

NIM : 500894777

Program Studi : Magister Administrasi Publik (MAP)

Hari/Tanggal : Sabtu / 22 Juli 2017

Menyetujui :

Pembimbing II


Prof. Suciati, M.Sc., Ph.D

NIP. 19520213 198503 2 001

Pembimbing I


Dr. M. Riduan Karim, SE., MM

NIDN. 0323116204

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
Program Magister Administrasi Publik



Dr. Darmanto, M.Ed

NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur
Program Pascasarjana



Dr. Liestyodono Bawono, M.Si

NIP. 19581215 198601 1 009

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Santi Sardi
NIM : 500894777
Program Studi : Magister Administrasi Publik (MAP)
Judul TAPM : Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-Procurement*) di Kabupaten Bulungan

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 22 Juli 2017
Waktu : 13.30 Wite s/d 15.00 Wite

Dan telah dinyatakan LULUS.

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi
Nama : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Penguji Ahli
Nama : Prof. Dr. Ngadisah, MA.

Pembimbing I
Nama : Dr. M. Riduan Karim, SE., MM

Pembimbing II
Nama : Prof. Suciati, M.Sc., Ph.D

Tanda Tangan

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Puji syukur yang sedalam-dalamnya peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang atas segala rahmat dan berkah-Nya memberikan peneliti kemampuan dan kesabaran untuk dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul “Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-Procurement*) Di Kabupaten Bulungan” sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam pelaksanaan penelitian hingga penulisan TAPM ini masih memiliki banyak kekurangan dan tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa adanya arahan, saran dan bimbingan, serta bantuan dan doa dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D, selaku rektor Universitas Terbuka
2. Bapak Dr. Liestyodono Bawono, M.Si, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka
3. Bapak Dr. Sofjan Aripin M.Si selaku Kepala UPBJJ-UT Tarakan dan seluruh staf UPBJJ-UT Tarakan yang telah memfasilitasi peneliti dalam menjalani proses perkuliahan.

4. Bapak Dr. M. Riduan Karim, SE., MM selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Prof. Suciati, M.Sc., Ph.D selaku Dosen Pembimbing II atas kesediaan, pengertian, dan kesabarannya dalam memberikan bimbingan, masukan, arahan, petunjuk, nasehat, dorongan, serta bantuan kepada peneliti dalam penyusunan TAPM ini.
5. Seluruh Dosen yang telah mentransfer ilmu dan mengembangkan wawasan peneliti selama menjalani perkuliahan
6. Seluruh teman-teman seperjuangan mahasiswa Universitas Terbuka UPBJJ-UT Tarakan wilayah Bulungan atas semangat dan dukungannya
7. Bapak Drs. Syafril, selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan yang mendukung dan mengizinkan peneliti untuk mengikuti Program Magister Administrasi Publik di Universitas Terbuka
8. Seluruh keluarga besarku terutama Mama, Suami serta Adik dan Abang tercinta sumber doa yang tiada putusnya memberikan semangat serta dukungan moril dan materil kepada peneliti selama menjalani kuliah hingga penyelesaian TAPM ini,
9. Rekan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang telah memberikan semangat serta dukungannya, serta
10. Semua pihak yang turut membantu yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

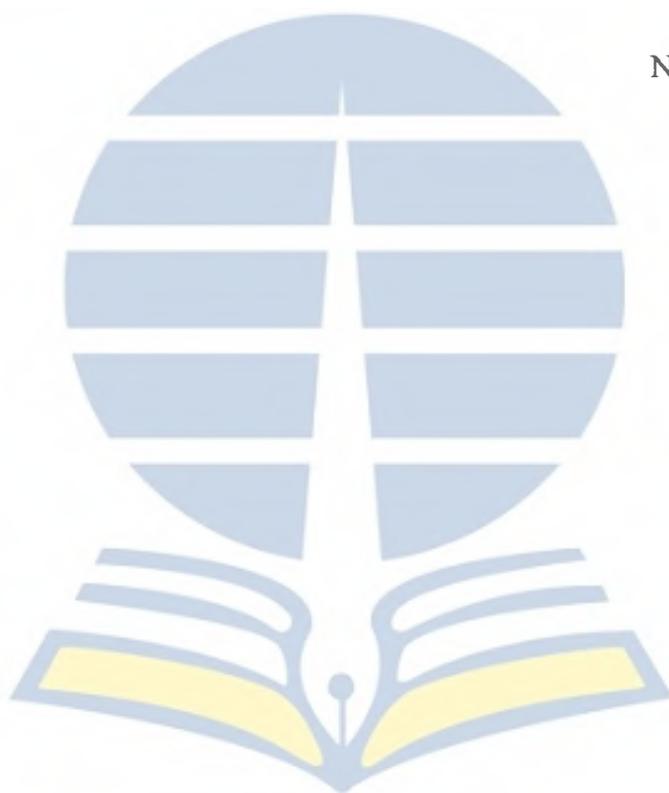
Peneliti memohon maaf yang sebesar-besarnya apabila dalam penulisan TAPM ini masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan yang tidak memuaskan bagi pembacanya. Hal ini tentunya, disebabkan keterbatasan peneliti untuk dapat mempersembahkan yang terbaik. Oleh karena itu peneliti mengharapkan masukan

baik berupa kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penelitian ini. Akhir kata semoga TAPM ini bermanfaat bagi para pembacanya. Amin Ya Rabbal'alamin.

Tanjung Selor, 22 Juli 2017

Peneliti,

Santi Sardi
NIM. 500894777



RIWAYAT HIDUP

- Nama : Santi Sardi
NIM : 500894777
Program Studi : Magister Administrasi Publik (MAP)
Tempat / Tanggal Lahir : Tarakan / 12 April 1981
- Riwayat Pendidikan : 1. Lulus SD Negeri 004 Tarakan pada tahun 1993
2. Lulus SMP Negeri 1 Tarakan pada tahun 1996
3. Lulus SMU Negeri 1 Tarakan pada tahun 1999
4. Lulus Strata Satu (S1) Jurusan Perencanaan Wilayah dan Kota Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2006
- Riwayat Pekerjaan : 1. Tahun 2008 s/d 2010 Staf LP3M Universitas Borneo Tarakan
2. Tahun 2010 s/d sekarang Staf Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

Tanjung Selor, 22 Juli 2017

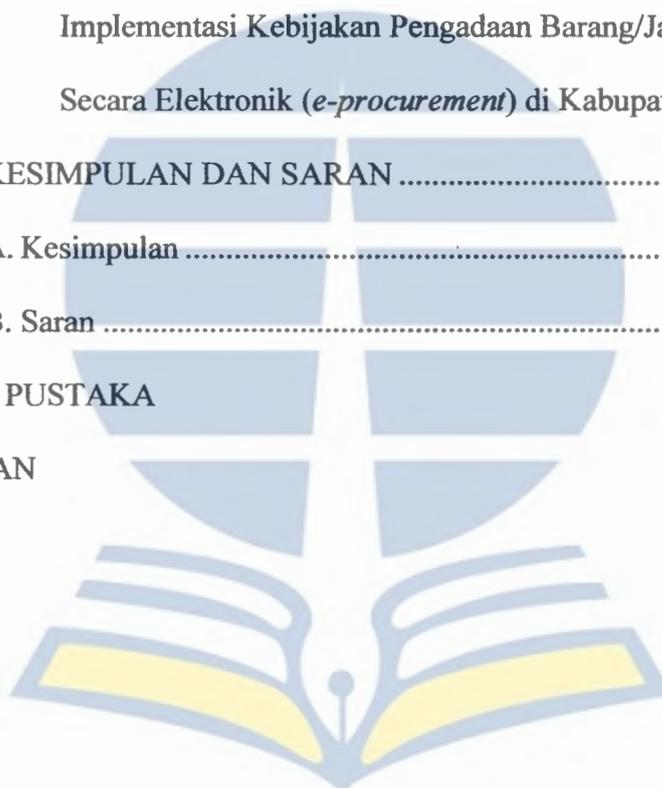
Santi Sardi
NIM. 500894777

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstract	i
Abstrak	iii
Lembar Pernyataan	v
Lembar Persetujuan	vi
Lembar Pengesahan	vii
Kata Pengantar	viii
Riwayat Hidup	xi
Daftar Isi	xii
Daftar Gambar	xv
Daftar Tabel	xvi
Daftar Lampiran.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Kajian Teori	10
1. Konsep Kebijakan Publik.....	10
2. Konsep Impelementasi Kebijakan.....	14
3. Tinjauan <i>e-Procurement</i>	22

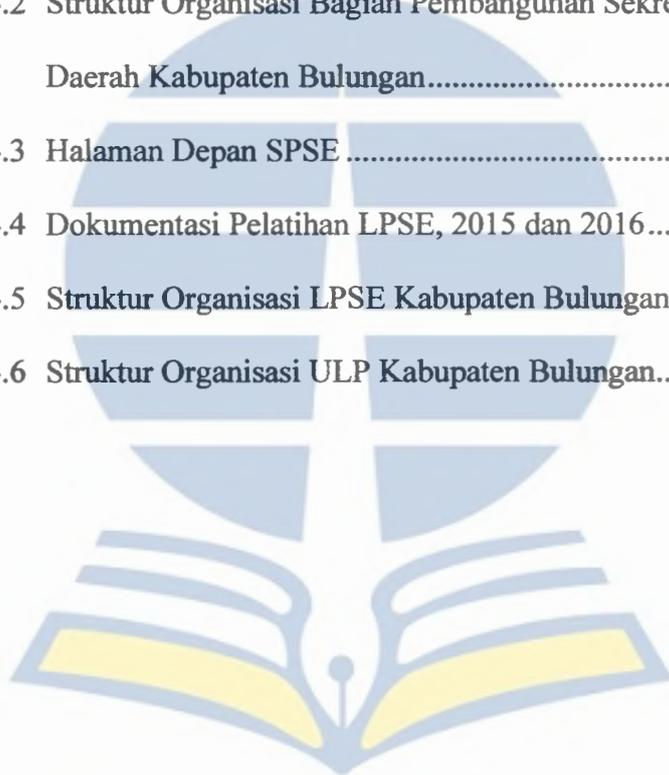
B. Penelitian Terdahulu	45
C. Kerangka Berpikir.....	49
D. Operasionalisasi Konsep.....	49
BAB III METODE PENELITIAN	52
A. Desain Penelitian	52
1. Fokus Penelitian.....	53
2. Lokasi dan Waktu Penelitian	54
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	54
C. Instrumen Penelitian	56
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	57
E. Metode Analisis Data.....	59
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	61
A. Deskripsi Objek Penelitian	61
1. Gambaran Umum Wilayah Kabupaten Bulungan.....	61
2. Gambaran Umum Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan	68
3. Sekilas Aplikasi Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE).....	70
4. Dasar Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik di Kabupaten Bulungan	73
B. Hasil Penelitian	76
1. Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (<i>e-Procurement</i>) di Kabupaten Bulungan.....	76

2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (<i>e-procurement</i>) di Kabupaten Bulungan	91
C. Pembahasan.....	126
1. Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (<i>e-Procurement</i>) di Kabupaten Bulungan.....	126
2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (<i>e-procurement</i>) di Kabupaten Bulungan	127
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	144
A. Kesimpulan	144
B. Saran	149
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Proses Implementasi Kebijakan Donald Van Metter dan Carl Van Horn	22
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	49
Gambar 3.1 Komponen Dalam Analisis Data (Interactive Model).....	60
Gambar 4.1 Peta Wilayah Administrasi Kabupaten Bulungan	62
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.....	69
Gambar 4.3 Halaman Depan SPSE	71
Gambar 4.4 Dokumentasi Pelatihan LPSE, 2015 dan 2016.....	109
Gambar 4.5 Struktur Organisasi LPSE Kabupaten Bulungan.....	112
Gambar 4.6 Struktur Organisasi ULP Kabupaten Bulungan.....	115



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penyedia/Rekanan Pemenang Lelang di Kabupaten Bulungan Tahun 2012 – 2015	6
Tabel 1.2	Jumlah Pegawai Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan	7
Tabel 4.1	Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan di Kabupaten Bulungan Tahun 2015	63
Tabel 4.2	Alokasi Belanja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Kabupaten Bulungan Tahun 2012 - 2016.....	68
Tabel 4.3	Jumlah Pegawai Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Berdasarkan Golongan dan Tingkat Pendidikan.....	70
Tabel 4.4	Realisasi Pengadaan Barang/Jasa Secara Elektronik di Kabupaten Bulungan Tahun 2012 -2016.....	85
Tabel 4.5	Pelaksanaan <i>e-procurement</i> di Kabupaten Bulungan Dibandingkan dengan Jumlah RUP Tahun 2012 - 2016	85
Tabel 4.6	Efisiensi Anggaran Dari Pelaksanaan e-Procurement di Kabupaten Bulungan Tahun 2014 - 2016.....	89
Tabel 4.7	Alokasi Anggaran Kegiatan ULP dan LPSE.....	101
Tabel 4.8	Realisasi Pelaksanaan Anggaran LPSE Tahun 2013 - 2016	133
Tabel 4.9	Realisasi Pelaksanaan Anggaran ULP Tahun 2013 - 2016	133

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara

Lampiran 2. Dokumentasi



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Teknologi Informasi dan komunikasi yang disingkat TIK merupakan salah satu bidang industri yang berkembang dengan begitu pesatnya pada tahun-tahun terakhir ini, dan akan terus berlangsung untuk tahun-tahun mendatang. Penetrasi TIK telah hadir dalam berbagai bentuk dan semakin menyentuh banyak aspek kehidupan. Pada lingkungan pemerintahan, TIK juga diharapkan dapat menghadirkan berbagai inovasi untuk meningkatkan kualitas pemerintah dalam melayani masyarakat umum, masyarakat bisnis dan juga sesama lembaga pemerintahan.

Pemanfaatan TIK pada pemerintahan dikenal sebagai *e-government*. Dengan konsep tersebut diharapkan kualitas pelayanan pemerintah kepada *stakeholder*-nya lebih baik terutama dalam hal kinerja efektivitas dan efisiensi serta meningkatkan **transparansi**, kontrol dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintah dalam rangka mewujudkan *good governance*. Dan untuk memperkuat pelaksanaan *e-government* di Indonesia, maka pemerintah mengeluarkan kebijakan kebijakan dan strategi nasional pengembangan *e-government* melalui Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 yang menjadi payung hukum dari seluruh kebijakan detail teknis *e-government*.

Seiring dengan pengembangan inisiatif-inisiatif *e-government* di Indonesia, maka dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien serta memberikan transparansi dan akuntabilitas pada bidang pengadaan

barang / jasa pemerintah, pemerintah mengembangkan *e-procurement* yaitu pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik, di Indonesia aplikasi *e-procurement* yang banyak digunakan oleh pemerintah yaitu Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE). KPK (2007) menyatakan bahwa *e-procurement* dapat menjadi salah satu cara untuk mencegah korupsi, karena menurut KPK dalam Purwanto, dkk (2008) pada tahun 2006 sampai dengan 2007, 75% dari kasus yang ditangani oleh KPK merupakan korupsi dalam pengadaan barang dan jasa dan terjadi dalam semua tingkatan pemerintahan, tidak hanya di pusat tetapi juga di daerah-daerah provinsi maupun kabupaten/kota. Pendapat lainnya menurut Magrini (2005) menyebutkan bahwa *e-procurement* sering dianggap sebagai sebagai penggerak utama (*prime mover*) dari *e-government*.

Secara umum *e-procurement* adalah proses pembelian barang dan jasa yang diperlukan bagi kebutuhan operasional organisasi secara elektronik (Oliviera, 2001: 43). *e-Procurement* memiliki karakteristik yang berbeda jika dibandingkan dengan inisitaif *e-government* lainnya dimana *e-procurement* melibatkan banyak pihak yaitu diantaranya lembaga pemerintah, panitia pengadaan, pejabat pembuat komitmen, penyedia barang/jasa, konsultan, pajak, bank serta auditor serta bersifat lintas sektoral dan membutuhkan koordinasi antar sektor.

Untuk memperkuat implementasi *e-procurement* pemerintah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 mengenai pengadaan barang/jasa pemerintah yang kemudian menggantikan Keputusan Presiden Nomor 80 tahun 2003. Perubahan-perubahan yang diusung oleh Nomor 54 Tahun 2010 antara lain: menciptakan iklim yang kondusif untuk persaingan sehat, efisiensi belanja negara, mempercepat pelaksanaan APBN/APBD (*debottlenecking*),

memperkenalkan prosedur yang lebih sederhana dengan tetap memperhatikan *good governance* (Kamal, 2011). Diharapkan dengan *e-procurement* tujuh prinsip pengadaan yang diamanatkan oleh peraturan presiden tersebut yaitu efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil/tidak diskriminatif, dan akuntabel dapat tercapai, karena dengan *e-procurement* semua dilakukan melalui sistem dan terbuka sehingga peluang-peluang yang timbul untuk dapat melakukan kecurangan dalam proses pengadaan dapat semakin berkurang.

Selain itu pada Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 beserta perubahannya juga mengatur pembentukan Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) yang merupakan unit yang memberikan layanan dan pengelolaan sistem untuk mendukung implementasi *e-procurement*. Hal ini juga ditegaskan dalam Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2010 tentang percepatan pelaksanaan prioritas pembangunan nasional 2010 dengan menargetkan terbentuknya 100 LPSE sebagai bagian implementasi *e-procurement*.

Berdasarkan data pada Smart Report LKPP, *e-procurement* di Indonesia sudah mulai diterapkan sejak tahun 2008, dan ada 11 instansi pemerintah yang sudah mendirikan Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE). Jumlah tersebut meningkat setiap tahunnya, dan pada tahun 2016 ini sudah ada 630 Kementerian/Lembaga/Daerah/Institusi (K/L/D/I) di Indonesia yang menggunakan *e-procurement* atau hampir mencapai angka 100% sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2013 mengenai Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi pada 6 butir 147 yang mewajibkan seluruh pelelangan dilaksanakan secara elektronik.

Sebagai tindak lanjut kebijakan *e-procurement* yang ditetapkan pemerintah, pada tahun 2010 Pemerintah Kabupaten Bulungan menerbitkan

Peraturan Bupati Nomor 8 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Layanan Pengadaan Secara Elektronik sekaligus menetapkan tim pengelola LPSE melalui Keputusan Bupati. Selanjutnya sebagaimana amanat Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 pasal 130 ayat (1), maka pemerintah Kabupaten Bulungan juga membentuk Unit Layanan Pengadaan (ULP) dengan dasar pembentukan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 17 Tahun 2012 tentang Pembentukan Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan sekaligus menerbitkan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2013 tentang Mekanisme Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah melalui Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan.

Implementasi *e-procurement* di lingkungan pemerintah Kabupaten Bulungan disadari dan secara nyata memberikan manfaat baik bagi pemerintah maupun masyarakat serta dapat mengurangi kelemahan yang terjadi dalam pengadaan secara konvensional. Bagi Pemerintah Pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) memberikan rasa aman dan nyaman bagi para pelaku / aktor yang terlibat dalam pengadaan barang/jasa. Memberikan rasa aman bagi masyarakat khususnya pada penyedia/rekanan karena proses pengadaan mengikuti ketentuan yang diatur secara elektronik dengan mengedepankan transparansi dan akuntabilitas, sehingga pemenang adalah penyedia barang dan jasa yang telah mengikuti kompetisi dengan adil dan terbuka, juga memberikan rasa aman bagi pemerintah karena resiko panitia menjadi berkurang dimana teknologi membantu mengurangi kemungkinan kesalahan prosedur baik yang disengaja maupun tidak. Selain itu panitia juga lebih tenang melaksanakan proses lelang karena tidak ada intervensi dari penyedia/rekanan yang biasanya muncul dalam proses pengadaan

barang/jasa secara manual dimana pemandangan peyegelan (*premanisme*) kotak atau tempat penyampaian penawaran kadang terjadi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan. Salah satu anggota ULP berkomentar pada hari Kamis tanggal 17 Nopember 2016 kepada penulis :

“panitia lebih tenang dengan lelang elektronik (*e-procurement*) karena intensitas ketemu penyedia berkurang, kalau dulu penyedia kadang nungguin di rumah, di kantor, rasanya seperti diteror”

Sebagaimana diketahui bahwa dalam implementasi kebijakan baik itu berupa suatu program atau kegiatan birokrasi pemerintah akan terdapat berbagai kelebihan serta kelemahan yang senantiasa mengiringinya. Menurut Van Meter dan Van Horn ada 6 (enam) faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan diantaranya adalah ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan, sumber-sumber kebijakan, komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, karakteristik badan-badan pelaksana, kondisi sosial, ekonomi, dan politik serta kecenderungan pelaksana yang mana keenam dimensi tersebut membentuk kaitan (*linkage*) antara kebijakan dengan kinerja (*performance*).

Mengimplementasikan kebijakan pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) sebagai inovasi baru di Kabupaten Bulungan bukannya tanpa hambatan. Hingga saat ini ada beberapa hambatan yang diidentifikasi peneliti berdasarkan pemberitaan serta informasi dan pengamatan awal yang diperoleh peneliti. Hambatan-hambatan tersebut antara lain :

1. Adanya indikasi penyimpangan proses lelang dan persaingan yang tidak sehat. Sebagaimana yang diberitakan oleh Koran Kaltim, 27 Mei 2013, dimana koran tersebut menyoroti proses lelang yang dilakukan panitia lelang (*panlang*) bersama Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten

Bulungan, dimana diduga keras tender yang dilakukan tidak memenuhi Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 meskipun tender tersebut sudah dilaksanakan secara elektronik. Diduga terjadi persaingan yang tidak sehat dimana persoalan lelang tersebut juga dilaporkan kepada Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) untuk diaudit karena pemenang lelang beberapa jenis kegiatan yang sama dimenangkan oleh perusahaan/penyedia lokal. Data dari SPSE Kabupaten Bulungan dari tahun 2012 – 2015 pemenang lelang di Kabupaten Bulungan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 Penyedia/Rekanan Pemenang Lelang di Kabupaten Bulungan Tahun 2012 – 2015

No	Tahun	Penyedia/Rekanan Pemenang Lelang	
		Dalam Wilayah Bulungan	Luar wilayah Bulungan
1	2012	144	54
2	2013	184	51
3	2014	131	32
4	2015	121	73

Sumber : ULP dan LPSE Kabupaten Bulungan, Data diolah

Pada tabel 1.1, terlihat bahwa penyedia/rekanan yang memenangkan lelang di Kabupaten Bulungan sebagian besar adalah rekanan di wilayah Bulungan, sedangkan dari luar wilayah Bulungan rata-rata hanya sekitar 26%.

2. Keterbatasan sumber daya manusia serta sarana dan prasarana. Pelaksana pada LPSE dan ULP Kabupaten Bulungan *e-procurement* merupakan pegawai pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah. Data pegawai pada Bagian Pembangunan saat ini yaitu :

Tabel 1.2 Jumlah Pegawai Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

No.	Jabatan	Jumlah Pegawai
1	Kepala Bagian	1
2	Kepala Sub Bagian	3
3	Staf	6

Sumber : Bagian Pembangunan, 2016

Jumlah pegawai yang hanya berjumlah 10 (sepuluh) orang tersebut dibagi untuk melaksanakan tugas menjadi pengelola LPSE dan ULP disamping melaksanakan tupoksinya pada Bagian Pembangunan.

Selain itu LPSE Kabupaten Bulungan difasilitasi oleh layanan internet yang dikelola oleh Sekretariat daerah Kabupaten Bulungan dan hanya terlayani dengan bandwidth 10 mbps. Hal ini menjadi kendala pada saat banyaknya paket kegiatan yang diproses lelang pada waktu yang bersamaan.

3. Belum adanya standar atau prosedur-prosedur pelaksanaan *e-procurement* yang ditetapkan secara jelas sehingga menyulitkan para pelaksana dalam memahami penanganan permasalahan yang timbul pada saat lelang.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, adanya indikasi penyimpangan dan hambatan-hambatan dalam implementasi kebijakan mencerminkan adanya permasalahan dalam implementasi pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan. Oleh karenanya peneliti merasa tertarik untuk mengetahui lebih mendalam bagaimana implementasi pengadaan barang/jasa secara (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan dengan judul penelitian “Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*E-Procurement*) Di Kabupaten Bulungan”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan?
2. Apakah faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan permasalahan yang diuraikan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah :

1. untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan.
2. untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan.

D. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran, informasi, dan menjadi bahan referensi dalam ilmu administrasi publik serta menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya tentang kajian implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan.

2. Manfaat Praktis

Mampu memberikan sumbangan informasi terhadap instansi penyelenggara pengadaan barang jasa pemerintah terutama di Pemerintah Kabupaten Bulungan khususnya LPSE dan ULP kabupaten Bulungan sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan terkait hal-hal yang penting yang perlu dikembangkan dalam mendukung implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Setiap penelitian selalu menggunakan teori. Kerlinger (1978) dalam Sugiyono (2015:41) mengemukakan bahwa teori adalah seperangkat konstruk (konsep), definisi, dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui spesifikasi hubungan antar variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena. Selanjutnya Sitirahayu Haditono (1999) dalam Sugiyono (2015:41) menyatakan bahwa suatu teori akan memperoleh yang penting bila lebih banyak melukiskan, menerangkan, dan meramalkan gejala yang ada.

Pada penelitian ini konsep teori yang digunakan untuk menjelaskan fenomena dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) yaitu sebagai berikut :

1. Konsep Kebijakan Publik

a. Pengertian Kebijakan Publik

Kebijakan publik merupakan salah satu komponen penting dalam laju perkembangan suatu negara. Setiap negara modern dipastikan mempunyai konstitusi, peraturan perundangan, keputusan kebijakan sebagai respon dan intervensi dari masalah publik dan sebagai upaya pemerintah untuk mememanajemeni kehidupan bersama. Nugroho (2014:29) mengemukakan bahwa “Kebijakan publik menentukan bentuk suatu dari suatu kehidupan dari setiap

bangsa dan negara. Semua negara menghadapi masalah yang relatif sama, yang membedakan adalah bagaimana respon pemerintah terhadap masalah tersebut. Respon ini yang disebut sebagai kebijakan publik.” Jadi kemampuan para aktor pemangku kebijakan untuk mengembangkan, menetapkan, dan melaksanakan kebijakan - kebijakan publik yang unggul akan menentukan keunggulan suatu negara baik saat ini maupun di masa depan.

Kebijakan publik menitik beratkan pada apa yang oleh Dewey (1927) dalam Parsons (2014: xi) katakan sebagai “Publik dan problem-problemnya”. Kebijakan publik membahas soal bagaimana isu-isu dan persoalan-persoalan tersebut disusun (*constructed*) dan didefinisikan, dan bagaimana kesemuanya itu diletakkan dalam agenda kebijakan dan agenda politik.

Pada dasarnya terdapat banyak batasan atau definisi mengenai apa yang dimaksud dengan kebijakan publik (*public policy*). Masing-masing definisi memberikan penekanan berbeda-beda. Perbedaan ini timbul karena masing-masing ahli mempunyai latar belakang yang berbeda-beda. Beberapa tokoh ahli kebijakan mengemukakan pendapatnya mengenai batasan dan definisi kebijakan publik, salah satu diantaranya Robert Eyestone (1971) dalam Winarno (2016:19) yang mendefinisikan kebijakan publik secara luas sebagai “Hubungan antara pemerintah dengan lingkungannya”.

Batasan lain tentang kebijakan publik diungkapkan oleh Thomas R. Dye (1975) dalam Winarno (2016:19) yang menyebutkan bahwa “Kebijakan publik adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan”. Pendapat Dye ini pun sejalan dengan pendapat Heiden-Heimer (1990) dalam Winarno (2016:20) yang menyatakan bahwa “Kebijakan Publik

merupakan studi tentang “bagaimana, mengapa dan apa konsekuensi dari tindakan aktif (*action*) dan pasif (*inaction*) pemerintah”. Definisi lainnya mengenai kebijakan publik juga ditawarkan oleh Carl Frieddrich (1969:79) dalam Agustino (2014:7) yang menyatakan bahwa kebijakan adalah “Serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kemungkinan-kemungkinan (kesempatan-kesempatan) dimana kebijakan tersebut diusulkan agar berguna dalam mengatasinya untuk mencapai tujuan yang dimaksud”.

Pakar lainnya yaitu James Anderson dalam Winarno (2016:20) mendefinisikan kebijakan sebagai “Arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu permasalahan atau suatu persoalan”. Selain itu salah satu tokoh yang cukup terkenal dikalangan akademisi Indonesia yaitu Willliam Dunn (2003: 132) menjelaskan kebijakan publik sebagai pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah.

Dalam kaitannya dengan penjelasan definisi serta batasan-batasan kebijakan publik, Agustino (2014:8-9) menyimpulkan beberapa karakteristik utama dari suatu definisi kebijakan publik yaitu :

“Pertama, kebijakan publik lebih merupakan tindakan yang sengaja dilakukan dan mengarah pada tujuan tertentu, daripada sekedar sebagai bentuk perilaku atau tindakan yang berubah atau acak. *Kedua*, kebijakan publik pada hakikatnya terdiri atas tindakan-tindakan yang saling berkait dan berpola, mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pemerintah, dan bukan keputusan yang berdiri sendiri. *Ketiga*, kebijakan publik merupakan apa yang sesungguhnya dilakukan pemerintah dalam bidang-bidang tertentu.

Keempat, kebijakan publik dapat berbentuk positif maupun negatif. Dalam bentuknya yang positif, kebijakan melibatkan beberapa tindakan pemerintah yang jelas dalam menangani suatu permasalahan. Sementara dalam bentuknya yang negatif, kebijakan publik dapat melibatkan suatu keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan suatu tindakan atau tidak mengerjakan apapun dalam masalah-masalah dimana campur tangan pemerintah itu sebenarnya justru sangat diperlukan. *Kelima*, kebijakan publik paling tidak secara positif didasarkan pada hukum dan tindakan yang bersifat memerintah.

Secara sederhana dari berbagai konsep kebijakan publik yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik merupakan suatu keputusan yang dibuat dan di implementasikan oleh pemerintah dari berbagai alternatif pilihan yang ada untuk bertindak atau tidak bertindak sebagai respon atas masalah sosial yang ada sehingga tercapai tujuan yang dicitakan.

b. Proses Kebijakan Publik

Proses kebijakan publik merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses dan variabel yang harus dikaji. Secara umum terdapat tiga dimensi dalam proses kebijakan publik yakni pertama perumusan kebijakan, kedua implementasi/pelaksanaan kebijakan, ketiga evaluasi kebijakan. Sebagai sebuah proses, suatu kebijakan terdiri dari berbagai tahapan, para ahli mengemukakan berbagai versi terkait dengan tahapan kebijakan. James E. Anderson, David W. Brandy dan Charles Bullock III (1978; Anderson 2011) dalam Nugroho (2014:517) membagi proses kebijakan dalam lima tahapan, yakni:

- 1) Agenda kebijakan, pada tahap agenda kebijakan dilakukan prioritas terhadap masalah-masalah serius yang hendak diselesaikan.

- 2) Formulasi kebijakan, pada tahap ini dilakukan pengembangan terhadap pilihan atau alternatif tindakan atau program untuk menyelesaikan masalah.
- 3) Adopsi/penentuan kebijakan, mengembangkan salah satu alternatif yang telah disepakati, yang selanjutnya dilakukan pelegalan atau pengesahan.
- 4) Implementasi kebijakan, pengaplikasian atau pelaksanaan kebijakan oleh pemerintah.
- 5) Evaluasi kebijakan, melihat efektivitas kebijakan dalam penyelesaian masalah.

Tahapan yang hampir sama juga dikemukakan oleh Thomas R. Dye dalam Nugroho (2014:519), Dye membagi tahapan kebijakan dalam enam fase yakni pertama identifikasi masalah (*problem identification*), kedua agenda setting, ketiga *policy formulation*, keempat *policy legitimation*, kelima *policy implementation*, keenam *policy evaluation*.

2. Konsep Implementasi Kebijakan

Menurut Nugroho (2014:664) dari keseluruhan proses kebijakan, implementasi kebijakan adalah hal yang paling berat, karena disini masalah-masalah yang kadang tidak dijumpai di dalam konsep, muncul di lapangan. Selain itu juga terdapat ancaman utama yaitu konsistensi implementasi. Apabila dipersentasekan keberhasilan kebijakan 60% adalah implementasi sedangkan sisanya dibagi pada rencana 20% dan pengendalian implementasi 20% keberhasilan.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut.

Tachjan (2006: 25) menjelaskan bahwa “implementasi kebijakan publik merupakan proses kegiatan administratif yang dilakukan setelah kebijakan ditetapkan/disetujui”. Artinya terkesan bahwa implementasi kebijakan mengandung logika *top down*, maksudnya menurunkan/ menafsirkan alternatif-alternatif yang masih abstrak atau makro menjadi alternatif yang bersifat konkrit atau mikro pada tataran praktik. Sehingga menurut Tachjan (2006:26) pula bahwa “fungsi dan tujuan implementasi kebijakan adalah untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan publik (politik) dapat diwujudkan sebagai “*outcome*” (hasil akhir) dari kegiatan yang dilakukan pemerintah”.

Menurut Lester dan Stewart dalam Winarno (2016 : 134), mengatakan bahwa “implementasi dipandang secara luas mempunyai makna pelaksanaan undang-undang dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program”.

Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016:135) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai :

“Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (atau kelompok-kelompok) pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan.

Adapun makna implementasi menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier (1979) sebagaimana dikutip oleh Wahab (2012: 135), mengatakan bahwa:

“Implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.”

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan-keputusan kebijakan. Jadi implementasi merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh berbagai aktor sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran kebijakan itu sendiri.

a. Unsur – Unsur Implementasi Kebijakan Publik

Menurut Abdullah dan Smith dalam Tachjan (2006:26), unsur – unsur implementasi yang mutlak harus ada ialah :

1) Unsur pelaksana

Dimock & Dimock dalam Tachjan (2006:28) menjelaskan unsur pelaksana adalah implementor kebijakan / pelaksana kegiatan yang

menjalankan kebijakan yang terdiri dari penentuan tujuan dan sasaran organisasional, analisis serta perumusan kebijakan dan strategi organisasi, pengambilan keputusan, perencanaan, penyusunan program, pengorganisasian, penggerakkan manusia, pelaksanaan operasional, pengawasan serta penilaian.

2) Adanya program yang akan dilaksanakan

Menurut Terry dalam Tachjan (2006:31) program merupakan rencana komprehensif yang sudah menggambarkan sumber daya yang akan digunakan dan terpadu dalam satu kesatuan. Program tersebut menggambarkan sasaran, kebijakan, prosedur, metode, standar dan budget.

Pendapat serupa dikemukakan oleh Siagian (1985 : 85) dalam Tachjan (2006 : 32) bahwa , program harus memiliki ciri - ciri sebagai berikut:

1. Sasaran yang dikehendaki,
2. Jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu,
3. Besarnya biaya yang diperlukan beserta sumbernya,
4. Jenis - jenis kegiatan yang dilaksanakan
5. Tenaga kerja yang dibutuhkan baik ditinjau dari segi jumlahnya maupun dilihat dari sudut kualifikasi sertakeahlian dan keterampilan yang diperlukan.

3) Target group atau kelompok sasaran

Tachjan (2006:35) mendefinisikan bahwa: "target group yaitu sekelompok orang atau organisasi dalam masyarakat yang akan

menerima barang atau jasa yang akan dipengaruhi perilakunya oleh kebijakan”.

Karakteristik kelompok sasaran seperti besaran kelompok, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman, usia serta kondisi sosial ekonomi mempengaruhi terhadap efektivitas implementasi.

b. Model Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan publik akan lebih mudah dipahami apabila menggunakan suatu model atau kerangka pemikiran tertentu. Menurut Tachjan (2006 : 38) komponen-komponen model sistem implementasi kebijakan terdiri atas :

"(1) program (kebijakan) yang dilaksanakan; (2) *target groups*, yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran, dan diharapkan akan menerima manfaat dari program tersebut, perubahan atau peningkatan; (3) unsur pelaksana (implementor), baik organisasi atau perorangan, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, pelaksanaan dan pengawasan dari proses implementasi tersebut; dan (4) faktor lingkungan (fisik, sosial, budaya dan politik)."

Implementasi kebijakan merupakan kegiatan yang kompleks dengan begitu banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Nugroho (2014, 665-678) menyatakan bahwa terdapat sembilan model dalam implementasi kebijakan dengan karakteristiknya masing-masing, yaitu :

- 1) Model Van Meter dan Van Horn
- 2) Model Mazmanian dan Sabatier
- 3) Model Hogwood dan Gunn
- 4) Model Goggin
- 5) Model Grindle

- 6) Model Elmore, dkk
- 7) Model Edward III
- 8) Model Nakamura dan Smallwood
- 9) Model Jaringan

Dikaitkan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian ini, maka yang akan dipergunakan sebagai rujukan teori dalam penelitian Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah secara Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan ini adalah model implementasi yang dikembangkan oleh Donald Van Meter dan Carl Van Horn.

Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016 : 142) menawarkan enam variabel yang membentuk kaitan (*linkage*) antara kebijakan dan kinerja (*performance*). Model ini tidak hanya menentukan hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat mengenai kepentingan-kepentingan, tetapi juga menjelaskan hipotesis-hipotesis yang dapat diuji secara empirik.

Dengan menggunakan pendekatan masalah seperti ini, dalam pandangan Van Metter dan Van Horn, mempunyai harapan yang besar untuk menguraikan proses-proses dengan cara melihat bagaimana keputusan-keputusan kebijakan dilaksanakan dibandingkan hanya sekedar menghubungkan variabel-variabel bebas dan variabel terikat dalam suatu cara yang semena-mena. Variabel-variabel tersebut dijelaskan oleh Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016 : 142) sebagai berikut :

- 1) Ukuran-ukuran dasar dan Tujuan-tujuan Kebijakan

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016 : 142-144)

Ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan berguna dalam menguraikan

tujuan-tujuan keputusan kebijakan secara menyeluruh”. Dalam melakukan studi implementasi, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran kebijakan suatu program yang akan dihasilkan harus diidentifikasi dan diukur karena implementasi tidak dapat berhasil atau mengalami kegagalan bila tujuan-tujuan itu tidak dipertimbangkan. Dalam menentukan ukuran-ukuran dasar dari sasaran-sasaran, dapat menggunakan pernyataan-pernyataan dari para pembuat keputusan sebagaimana direfleksikan dalam banyak dokumen, seperti regulasi-regulasi dan garis-garis pedoman program yang menyatakan kriteria untuk evaluasi kebijakan”.

2) Sumber-sumber kebijakan

Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016 : 144) menyebutkan “Sumber-sumber layak mendapatkan perhatian karena menunjang keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber-sumber yang dimaksud mencakup dana atau perangsang (*incentive*) lain yang mendorong dan memperlancar implementasi yang efektif”.

3) Komunikasi Antar organisasi dan Kegiatan-kegiatan Pelaksanaan

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016 : 145) “Implementasi yang efektif ditentukan oleh kejelasan ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan yang dinyatakan dan oleh ketepatan dan konsistensi dalam mengkomunikasikan ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan tersebut”. Selain itu Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016 : 145) juga menyebutkan dalam hubungan-hubungan antar organisasi maupun antar pemerintah, dua tipe kegiatan pelaksanaan merupakan hal

yang paling penting yaitu nasihat dan bantuan teknis yang dapat diberikan, dan atasan dapat menyadarkan pada berbagai sanksi, baik positif maupun negatif

4) Karakteristik badan-badan pelaksana

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016 : 146) pembahasan karakteristik badan-badan pelaksana tidak dapat dilepas dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi diartikan sebagai karakteristik-karakteristik, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan.

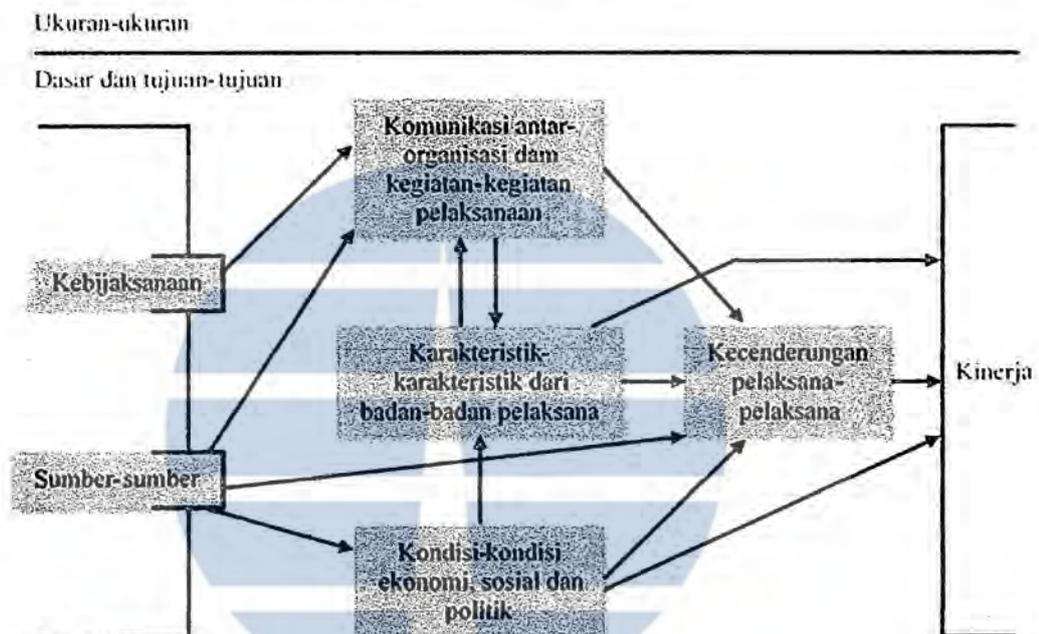
5) Kondisi-kondisi ekonomi, sosial dan politik

Menurut Winarno (2016:148) dampak kondisi-kondisi ekonomi, sosial dan politik pada kebijakan publik merupakan pusat perhatian yang besar selama dasawarsa yang lalu. Sekalipun dampak dari faktor-faktor ini pada implementasi keputusan-keputusan kebijakan mendapat perhatian yang kecil, namun menurut Van Metter dan Van Horn, faktor-faktor ini mungkin mempunyai efek yang mendalam terhadap pencapaian badan-badan pelaksana.

6) Kecenderungan pelaksana (*implementors*)

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016 : 149) arah kecenderungan-kecenderungan pelaksana terhadap ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan juga merupakan suatu hal yang sangat penting. Para pelaksana mungkin gagal dalam melaksanakan kebijakan-

kebijakan dengan tepat karena menolak tujuan-tujuan yang terkandung dalam kebijakan-kebijakan tersebut. Dengan begitu sebaliknya, penerimaan terhadap ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan kebijakan yang diterima secara luas oleh pelaksana kebijakan akan mendorong bagi implementasi kebijakan yang berhasil.



Gambar 2.1 Model Proses Implementasi Kebijakan Donald Van Metter dan Carl Van Horn

3. Tinjauan *e-procurement*

a. Pengertian *e-procurement*

Menurut Croom & Brandon-Jones (2004) dalam Vaidya, Sajeew dan Callender (2006 : 72) menyebutkan bahwa *e-procurement* mengacu pada penggunaan berbasis internet (terintegrasi) TIK untuk melaksanakan tahapan atau semua proses pengadaan termasuk pencarian, *sourcing*, negosiasi, memesan, penerimaan dan review pasca pembelian.

Majdalawieh dan Gateman (2008:54) dalam Purwanto (2008 : 11) mendefinisikan *e-procurement* secara lebih sederhana yaitu sebagai pembelian dan penjualan dari sektor bisnis ke bisnis dengan menggunakan sarana internet.

Definisi lainnya disebutkan oleh Bank Dunia dalam publikasinya yang dirangkum oleh Nasution (2012:13) menyebutkan *electronic government procurement* atau (e-GP) adalah penggunaan teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) khususnya Internet oleh Pemerintahan-Pemerintahan dalam melaksanakan hubungan pengadaan dengan para pemasok untuk memperoleh barang, karya-karya dan layanan konsultasi yang dibutuhkan oleh sektor Publik.

Sedangkan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah pada Pasal 1 disebutkan pengadaan secara elektronik atau *e-procurement* adalah pengadaan barang/jasa yang dilakukan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Berdasarkan definisi *e-procurement* dari berbagai sumber tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *e-procurement* adalah kegiatan pengadaan barang dan jasa yang dilakukan oleh sektor Publik baik di Pemerintah pusat dan daerah maupun lembaga Publik lainnya termasuk Badan Usaha Milik Negara dengan menggunakan fasilitas teknologi Internet yang dikembangkan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan barang dan Jasa Pemerintah.

b. Ruang Lingkup *e-procurement*

Menurut PBB (United Nations, 2006) dalam LKPP (2016:7), platform yang sering digunakan dalam *e-procurement* adalah:

1. e-Sourcing
e-Sourcing merupakan salah satu platform e-procurement yang bekerja pada tahapan penyusunan spesifikasi dan lebih berpedoman pada penyedia atau pemasok. e-sourcing bisa digunakan untuk pra-kualifikasi penyedia barang/jasa dan dapat digunakan sebagai sarana identifikasi pada saat seleksi. Penyedia yang tercantum dalam e-sourcing dapat meningkatkan nilai “marketing” perusahaan dan untuk organisasi memperoleh manfaat kepastian penyedia barang/jasa yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Contoh e-sourcing adalah www.ungm.org
2. e-Tendering
e-Tendering sebenarnya sama dengan lelang secara manual namun seluruh prosesnya dilaksanakan secara elektronik. Inti daripada e-tendering adalah proses seleksi terhadap penyedia barang/jasa berdasarkan penawaran yang diajukan serta penetapan penyedia yang nanti akan diikat dalam bentuk kerjasama. Dengan melaksanakan e-tendering, maka proses pemilihan akan lebih terbuka dan transparan, mengurangi kemungkinan kesalahan proses, audit yang lebih jelas, efisien dalam proses pengadaan dan manajemen waktu dalam proses pemilihan menjadi lebih baik.
3. e-Auction
e-Auction merupakan salah satu fitur e-procurement yang ruang lingkupnya sampai kepada tahap kontrak. Kesepakatan dalam e-auction berdasarkan kepada harga penawaran yang diajukan oleh penyedia. Secara umum, operasional e-auction menggunakan 2 mekanisme, yaitu mekanisme harga naik dan mekanisme harga turun. e-Auction dilakukan setelah penyedia sudah memenuhi hal-hal yang bersifat administrasi dan teknis, sehingga peserta e-auction hanya berkonsentrasi pada harga. Penawaran harga dapat dilakukan menggunakan 2 (dua) mekanisme, yaitu mekanisme terbuka atau tertutup.
4. e-Ordering/e-Purchasing dan Web Based ERP
e-Ordering atau e-purchasing adalah proses membuat dan menyetujui pesanan barang/jasa, menempatkan pesanan pembelian (Purchase Order/PO), serta menerima barang/jasa yang dilaksanakan secara elektronik melalui internet. Pelaksanaan e-purchasing dilakukan berdasarkan katalog elektronik (e-catalog) yang telah dipublikasikan sebelumnya. Proses pengadaan pada e-purchasing jauh lebih sederhana dibandingkan dengan e-tendering atau e-auction karena tidak ada lagi proses seleksi dan pemilihan penyedia yang didasarkan kepada persaingan secara terbuka. e-Ordering/e-Purchasing yang lebih maju berwujud Web Based Enterprise Resource Planning (ERP), dimana proses identifikasi kebutuhan sudah dilaksanakan secara otomatis sehingga proses pengadaan juga sudah dilakukan oleh sistem.
5. e-Information

c. Prinsip-prinsip dasar *e-procurement*

e-Procurement sebenarnya sama dengan pengadaan barang/jasa (*procurement*) yang sudah dijalankan pemerintah selama ini (memerlukan tatap muka). Yang membuat *e-procurement* menjadi berbeda adalah digunakannya TIK yakni media internet sehingga antara pemerintah dan pihak swasta tidak perlu lagi bertatap muka dalam proses pengadaan barang/jasa. Mulai dari pendaftaran, penawaran, penyanggahan sampai penentuan pemenang bisa dilakukan secara on line melalui sistem *e-procurement*. Kendala proses komunikasi, jarak dan waktu akhirnya bisa diminimalisir dengan kemajuan TIK.

Menurut Nur Bahagia (2011 : 22) prinsip dasar pengadaan barang/jasa antara lain :

1. **Transparan** : semua ketentuan dan informasi, baik teknis maupun administratif termasuk tata cara peninjauan, hasil peninjauan, dan penetapan Penyedia Barang/Jasa harus bersifat terbuka bagi Penyedia Barang/Jasa yang berminat dan mampu tanpa diskriminasi.
2. **Adil** : tidak diskriminatif dalam memberikan perlakuan bagi semua calon Penyedia Barang/Jasa dan tidak mengarah untuk memberikan keuntungan kepada pihak tertentu, dengan cara atau alasan apa pun
3. **Bertanggung jawab**: mencapai sasaran baik fisik, kualitas, kegunaan, maupun manfaat bagi kelancaran pelaksanaan usaha sesuai dengan prinsip-prinsip dan kebijakan serta ketentuan yang berlaku dalam pengadaan barang/jasa.
4. **Efektif**: sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi para pihak terkait.
5. **Efsien**: menggunakan dana, daya, dan fasilitas secara optimum untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan biaya yang wajar dan tepat pada waktunya.
6. **Kehati-hatian**: berarti senantiasa memperhatikan atau patut menduga terhadap informasi, tindakan, atau bentuk apapun sebagai langkah antisipasi untuk menghindari kerugian material dan imaterial selama proses pengadaan, proses pelaksanaan pekerjaan, dan paska pelaksanaan pekerjaan;

7. Kemandirian: berarti suatu keadaan dimana pengadaan barang/jasa dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh / tekanan dari pihak manapun;
8. Integritas: berarti pelaksana pengadaan barang/jasa harus berkomitmen penuh untuk memenuhi etika pengadaan;
9. *Good Corporate Governance*: Memenuhi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*)

d. Tujuan dan Manfaat *e-procurement*

Menurut James E. demin dalam Pujiati (2010:19), tujuan *e-procurement* adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki tingkat layanan kepada para pembeli, pemasok, dan pengguna
2. Untuk mengembangkan sebuah pendekatan pengadaan yang lebih terintegrasi melalui rantai suplai perusahaan tersebut
3. Untuk meminimalkan biaya-biaya transaksi terkait pengadaan melalui standarisasi, pengecilan dan otomatisasi proses pengadaan di dalam dan dimana yang sesuai dengan aagensi-agensi dan sektor-sektor
4. Untuk mendorong kompetisi antar pemasok sekaligus memelihara sumber pasokan yang dapat diandalkan
5. mengoptimalkan tingkatan-tingkatan inventori melalui penerapan praktek pengadaan yang efisien.
6. Untuk mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia dalam proses pengadaan.
7. Untuk Mengurangi pengeluaran Putus kontrak dengan menggunakan teknologi untuk meningkatkan kewaspadaan pengguna terhadap fasilitas fasilitas kontrak yang ada dan membuatnya lebih mudah untuk menentangnya.
8. Untuk meningkatkan kemampuan membeli dengan menggunakan teknologi untuk mendukung identifikasi peluang untuk penyatuan dan dan dengan memfasilitasi penyatuan persyaratan pengguna didalam dan melalui garis-garis bisnis.
9. Mengurangi biaya-biaya transaksi dengan menggunakan Teknologi untuk megotomatisasikan proses-proses yang mana masih tercetak (*paper-based*), dan untuk mengecilkan, dan menstandarisasikan proses-proses dan dokumentasi.

LKPP (2016 : 5) menyatakan *e-procurement* memiliki manfaat sebagai

berikut :

1. Efisiensi Waktu
Pemanfaatan *e-procurement* dapat mereduksi waktu yang dibutuhkan pada setiap tahapan pengadaan. Misalnya untuk penjelasan pekerjaan yang harus memperhitungkan waktu yang dibutuhkan untuk kehadiran para pihak dalam mengikuti penjelasan dan tanya jawab secara langsung, maka dengan *e-Proc* pelaksanaan dapat dilakukan secara online. Juga pemasukan penawaran yang dapat lebih dipersingkat karena pengiriman dokumen langsung menggunakan system online. Sistem elektronik yang terintegrasi juga sangat membantu perencanaan pengadaan serta pemenuhan kebutuhan terhadap barang/jasa secara *real time* berdasarkan kebutuhan.
2. Penghematan Biaya
Penerapan *e-procurement* akan mengotomatisasikan beberapa tahapan administrasi yang sebelumnya dilaksanakan secara manual, sehingga pengurangan biaya administrasi secara drastis dapat terjadi. Salah satunya adalah pengurangan pemanfaatan kertas (*Paperless*).
3. Transparansi
Setiap tahapan dalam *e-procurement* dibangun berdasarkan proses bisnis (*Business Process*) yang terstruktur dan terstandar, sehingga keterlibatan para pihak yang terlibat pada sistem akan mudah terlacak dan transparan. Juga setiap tahapan akan mudah dipantau oleh para pihak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.
4. Kontrol Manajemen Lebih Baik
Seluruh data pada *e-procurement* dimasukkan dalam sistem basis data (*database*) secara terpusat, sehingga setiap tahapan dapat dianalisis secara akurat. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan kontrol terhadap manajemen untuk setiap tingkat pengguna dan para pihak yang terlibat di dalam sistem.
5. Mereduksi Tingkat Kesalahan
Beberapa tahapan dan pilihan telah tersedia secara sistem melalui *e-procurement* sehingga tingkat kesalahan dalam melakukan pemilihan dapat ditekan. Khusus untuk e-Katalog, pemilihan satu jenis barang akan langsung dibarengi dengan pemilihan spesifikasi barang tersebut dan informasi yang tersedia terhadap barang yang ada. Transaksi yang terjadi dilakukan secara elektronik sehingga akan mereduksi kesalahan manusia khususnya terhadap pemilihan spesifikasi yang tidak tepat, harga yang tidak sesuai, atau item pada katalog yang sudah tidak diproduksi
6. Membentuk *Knowledge Workers*
Menurut Bill Gates, sejak Microsoft menerapkan *e-procurement*, di samping penghematan sekitar 140 juta dolar per tahun, efek mendasar dari penerapan tersebut adalah peralihan staf menjadi

"*knowledge workers*". Istilah ini menggambarkan bagaimana staf tidak lagi terbebani dengan pekerjaan-pekerjaan administratif seperti mengisi dan menyampaikan form-form pengadaan, karena semuanya dikomputerisasi dan dijalankan secara otomatis. Staf lebih diarahkan untuk memanageri pengadaan, daripada "di-manageri olehnya". Mengubah staf menjadi *knowledge workers* menghasilkan produktivitas yang lebih baik. Hal ini tidak hanya berlaku bagi staf pembelian tetapi bagi seluruh orang yang terlibat dalam proses pengadaan yaitu penyusun pesanan, pemberi wewenang, manajer, staf keuangan, dan lain-lain. Hal ini memungkinkan end-user untuk fokus sepenuhnya pada tugas mereka sendiri dengan dukungan suatu sistem pengadaan yang efektif. "Seluruh staf pengadaan dapat mengalihkan fokus mereka dari tugas administratif yang seringnya tidak berarti ke strategi dan analisis pengadaan". (Bill Gates, 1999)

7. Mengurangi Kemungkinan Kolusi Diantara Sesama Penyedia Barang/Jasa.

Melalui *e-procurement* jumlah penyedia barang/jasa yang ikut berpartisipasi dalam suatu pelelangan menjadi semakin besar dan para penyedia barang/jasa ini tidak saling mengetahui siapa pesaingnya, atau paling tidak, akan sulit untuk mendeteksi siapa pesaingnya. Dengan demikian kemungkinan mengatur harga sebelum pemasukan penawaran, yang sering dapat dilakukan dalam pelelangan secara manual, tidak dapat lagi dilakukan oleh para penyedia barang/jasa tersebut.

e. Tahapan Implementasi *e-procurement*

Tahapan implementasi *e-procurement* menurut Indrajit (2006 : 151 - 156) yaitu suatu proses digitalisasi tender/lelangan pengadaan barang/jasa pemerintah berbantuan internet. Adapun empat tahapan implementasi *e-procurement*, dijelaskan sebagai berikut :

1) Tahap *Disclosure*

Pada tahap ini pemerintah mempromosikan dan mensosialisasikan dimulainya pilot project *e-procurement* yang akan mempengaruhi pihak yang terlibat langsung dalam proses tender pemerintah, yaitu pemerintah sebagai pelaksana tender dan pengusaha sebagai peserta

tender. Proses ini merupakan sosialisasi penegakan prinsip *good corporate governance* di lingkungan birokrasi serta untuk mengeliminasi *culture shock* atas pelaksanaannya.

2) Tahap *Registration and Distribution*

Setelah tahap pertama berhasil dilalui, pemerintah mulai memperkenalkan aktivitas otomatisasi dengan menggunakan internet pada proses registrasi dan distribusi. Pemerintah mulai membangun komunikasi satu arah kepada pihak swasta untuk mengirimkan dan menyebarkan pengumuman dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan tender yang akan dilakukan. Pada tahap ini, situs *e-procurement mendisclose* (mengumumkan) penawaran lelang proyek beserta spesifikasinya) melalui halaman website. Pengumuman lelang elektronik bisa dibuat per satuan kerja atau perspesifikasi proyek yang memudahkan peserta tender untuk memilih proses mana yang akan diikutinya. Metode elektronik sederhana yang dapat disediakan adalah *downloading process* untuk memperoleh formulir-formulir dan dokumen-dokumen lelang. Proses ini akan mempermudah para peserta lelang karena meniadakan aktivitas ke kantor pemerintah hanya untuk mendapatkan dokumen-dokumen dan form-form yang dibutuhkan.

3) Tahap *Electronic Bidding*

Tahapan berikutnya adalah pendaftaran para peserta lelang secara elektronik. Pada tahapan ini, peserta lelang harus memenuhi berbagai persyaratan yang ditentukan, misalnya berkenaan dengan kelengkapan administratif, sertifikasi kemampuan pelaksanaan pekerjaan, dan

sebagainya melalui media internet. Secara teknologi, dalam aplikasi tingkat ini sudah mulai rumit karena sistem membutuhkan keamanan tertentu, adanya uang jaminan di bank untuk peraturan tertentu dan media penyimpanan file yang cukup besar. Data-data yang masuk akan menjadi pertimbangan bagi panitia lelang selain beberapa aktivitas yang belum dapat digantikan sepenuhnya secara online, misalnya presentasi proyek.

4) Tahap *Advance Support Service*

Pada tahapan terakhir ini terjadi proses penawaran secara elektronik atau online melalui internet dengan menghilangkan proses-proses manual dalam tender. Proses yang paling rumit dan canggih ini mampu menghindari tatap muka antara panitia dan peserta tender sehingga meminimalisir Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Dengan proses tender terbuka elektronik ini, maka harga pemenang tender adalah harga yang paling kompetitif (terjangkau dan berkualitas). Pada tahap ini dapat dikatakan bahwa pembangunan *e-procurement* telah mencapai titik optimal.

f. Faktor yang mempengaruhi implementasi *e-procurement*

Menurut Walker dan Harland (2008 : 836) ada beberapa faktor yang mempengaruhi penerapan *e-procurement* dalam organisasi atau perusahaan, yaitu :

1) Faktor Organisasional

ISM-Information System Management / Forrester research (2003) dalam Walker dan Harland (2008:836) menyebutkan Sistem *e-*

procurement lebih bagus digunakan dalam organisasi yang besar ketimbang organisasi kecil. *Small to Medium Enterprises* (SMEs) sering mengalami keterlambatan ketimbang penerapan pada perusahaan yang besar. Penyebabnya adalah sikap pemilik perusahaan yang tidak mendukung, miskin sumber daya, infrastruktur IT yang kurang memadai, keterbatasan pengetahuan dan keahlian mengenai sistem informasi (Harland, dkk (2007) dalam Walker dan Harland (2008 : 836)).

Meskipun demikian, menurut Berlak dan Weber (2004) dalam Walker dan Harlan (2008 : 836) penerapan *e-procurement* tetap dapat berjalan dalam SMEs dengan berbasis situs perusahaan korporasi.

2) Faktor Kesiapan

Menurut Mehrten, dkk. (2001) dalam Walker dan Harlan (2008 : 836), kesiapan organisasi dan tekanan eksternal organisasi sangat mempengaruhi strategi e-bisnis. Banyak perusahaan yang mengalami beberapa masalah dalam mengimplementasikan proyek e-bisnis menurut Cox, dkk. (2001) dalam Walker dan Harlan (2008 : 836) karena keputusan yang tergesa-gesa, piranti lunak yang tidak jelas, tidak ada dasar teoritis dalam menentukan aplikasi apa yang cepat.

Menurut Presutti (2003) dalam Walker dan Harlan (2008 : 837) untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, proses pembelian harus dievaluasi dan ditingkatkan sebelum diadaptasikan dengan aplikasi *e-procurement*

3) Faktor Persediaan

Pemain/aktor yang berbeda-beda dalam rantai persediaan memberikan perbedaan kekuatan, legitimasi dan urgency dalam penggunaan *e-procurement*, dan *e-procurement* dapat memberikan efek pada kepercayaan dalam hubungan rantai persediaan (Gattikar, 2007; Klein, 2007 dalam Walker dan Harlan (2008 : 837)).

Menurut Currie (2000) dalam Walker dan Harlan (2008 : 837) manfaat tertinggi dari e-bisnis diperoleh jika aplikasi sepenuhnya terintegrasi di seluruh rantai persediaan. Sedangkan menurut Bagchi dan Skjoett-Larsen (2003) dalam Walker dan Harlan (2008 : 837) *e-procurement* lebih mungkin dapat diadopsi jika dirasa penyedia barang/jasa memiliki kemampuan untuk berurusan dengan sistem ini; karena terdapat beberapa kesulitan dalam mengintegrasikan sistem informasi melalui batasan-batasan perusahaan dalam rantai persediaan jika penyedia kurang mempunyai kemampuan.

4) Faktor Strategik

Perusahaan dapat menggunakan e-teknologi sebagai bagian dari strategi bisnisnya, berkontribusi dalam memperbaiki performa perusahaan dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Menurut Soliman dan Youseff (2001) dalam Walker dan Harlan (2008 : 837), strategi e-bisnis harus menspesifikasikan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran dan konteks aplikasi. Pilihan ini harus sejalan dengan pilihan-pilihan organisasi dan manajerial lainnya, dan diintegrasikan dengan proses organisasi (Graham dan Gardaker (2000) dalam Walker dan

Harlan (2008 : 837)). Kesimpulannya, jika organisasi secara strategis menerapkan *e-procurement*, mereka seharusnya memiliki strategi *e-procurement* yang spesifik, yang akan sejalan dengan strategi organisasi yang lebih luas.

5) Faktor Kebijakan Hukum

Menurut Carrayannis, dan Popescu, 2005; Croom dan Brandon-Jones, 2005 dalam Walker dan Harlan (2008 : 837), *e-procurement* pada ruang lingkup publik dapat dilihat sebagai alat kebijakan untuk mendukung penyampaian kebijakan pengadaan pemerintah, meningkatkan transparansi, dan efisiensi. Jika melihat kebijakan *e-procurement* terhadap kebijakan pengadaan publik secara umum, kebijakan tersebut dapat digunakan untuk membantu perbaikan bermasyarakat. Arrowsmith (1995) dalam Walker dan Harlan (2008 : 838) menyebutkan di Eropa terdapat bukti dimana organisasi pengadaan publik telah menggunakan pengeluaran pemerintah sebagai instrument kebijakan industri dan sosial, membuat kontrak untuk mendukung tujuan pembangunan daerah, atau mempromosikan daya saing industri.

Selain itu Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 82) dari beberapa studi literatur mengidentifikasi beberapa *Critical Success Factor* (Csf's) *e-procurement* yaitu :

1) Pengguna dan pelatihan

World Bank (2003) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 82) menyebutkan karena *e-procurement* merupakan teknologi baru dan

merubah pendekatan pengadaan tradisional, kebutuhan untuk melatih staf di praktik pengadaan dan penggunaan alat *e-procurement* sangat penting untuk keberhasilan inisiatif *e-procurement*. CGEC (2002) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 82) menyebutkan Pengguna akhir dapat segera memahami manfaat sistem *e-procurement* setelah mereka memahami fungsi-fungsi operasional. Ini berarti pelatihan seharusnya menjadi prioritas, di samping kebutuhan lembaga sektor publik untuk mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan oleh semua pihak yang terlibat dalam pengadaan (ECOM (2002) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 82)).

Menurut KPMG (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 82) kesuksesan dari inisiatif *e-procurement* pada sektor publik bergantung pada pengguna dan pembeli dalam memanfaatkan proses dan sistem baru. Hal ini harus menarik pengguna akhir untuk melihat *e-procurement* sebagai cara yang lebih baik untuk membeli barang dan jasa. Menurut Birks, Bond, & Radford (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 82) keberhasilan proyek juga tergantung pada komunikasi kepada pengguna (Birks, Bond, & Radford, 2001). CGEC (2002) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 82) juga menyebutkan terdapat dua hambatan utama dalam meningkatkan dukungan di kalangan pengguna yaitu tingkat kesadaran dan penerimaan mereka terhadap teknologi, dan kemauan mereka untuk merubah proses bisnis yang panjang. OSD (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 82) menyebutkan sebagai pengembangan

dalam proses implementasi, survei kepuasan pengguna secara berkala untuk dapat mengetahui kemungkinan kebutuhan pelatihan tambahan. Sebagai kesimpulannya indikator dari faktor pengguna dan pelatihan dapat dilihat dari keterlibatan pengguna, dukungan/komunikasi pengguna serta pelatihan kepada pengguna

2) Adopsi oleh penyedia

Menurut Birks,dkk (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 83) keberhasilan pelaksanaan *e-procurement* sangat erat kaitannya dengan keterlibatan pemasok/penyedia. Hal ini penting untuk memperlihatkan usulan solusi untuk para penyedia dan mendiskusikan beberapa perubahan, permasalahan, dan perhatian seperti pilihan-pilihan dalam pengembangan dan pemeliharaan katalog penyedia. OSD (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 83) menambahkan bahwa memberikan kesempatan kepada penyedia untuk menawarkan masukan (*feed back*) mereka akan memungkinkan lembaga pengadaan publik untuk memantau dan menyesuaikan perbaikan dan praktek yang sesuai. Karena menurut ECOM (2002) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 83) banyak penyedia/pemasok mungkin tidak mau melakukan bisnis secara elektronik dengan instansi pemerintah karena tidak jelas manfaat yang bisa mereka dapatkan, mereka mungkin melihat *e-procurement* hanya sebagai sarana bagi instansi pemerintah untuk berupaya menurunkan harga. Oleh karena itu penyedia harus diedukasi tentang manfaat *e-procurement* yang bisa diberikan kepada mereka melalui proses

konsultasi sedini mungkin dalam proyek ini. Menurut AOT (2003) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 83) Tingkat keberhasilan inisiatif *e-procurement* dapat terealisasi sangat berhubungan dengan tingkat kesiapan pemasok, dan komunikasi yang tepat dengan pemasok juga sangat penting.

Sebagai kesimpulannya faktor adopsi oleh penyedia dapat dilihat dari kesiapan pemasok membaca internet, strategi adopsi pemasok dan rencana komunikasi, pendidikan kepada supplier dan sosialisasi keuntungan *e-procurement*, kepatuhan terhadap praktik terbaik dalam isi dan manajemen katalog

- 3) Kesesuaian terhadap *best practise* untuk perkara bisnis/manajemen pengelolaan.

Inisiatif *e-procurement* hanya memberikan manfaat yang ditetapkan apabila pengguna dan pembeli melakukan perubahan terhadap cara kerjanya, yang mana membutuhkan perjuangan dan dukungan manajemen senior. Birks dkk. (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 83) mengemukakan bahwa proses perkara bisnis untuk *e-procurement* harus meliputi mengidentifikasi manajemen pengelola bisnis, memahami titik awal, manfaat, pendekatan, keterjangkauan, risiko, dan keuntungan realisasi. Untuk memastikan tercapainya tujuan e - Procurement, implementasi harus berjalan, sejauh mungkin, selaras dengan kasus perkara bisnis.

Sebagai kesimpulannya Vaidya, dkk (2006:89) menyebutkan faktor terhadap *best practise* untuk perkara bisnis/manajemen pengelolaan

dapat diketahui dari identifikasi manajemen pengelola, penilaian proses bisnis dan persyaratannya, return on investment (ROI), total cost of ownership (TCO), identifikasi risiko manajemen, adanya pilot project terlebih dahulu.

4) Integrasi Sistem

Menurut KPMG (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 84), integrasi system sangat penting sangat penting mengetahui tingkat integrasi yang dibutuhkan antara solusi *e-procurement* dan sistem informasi yang ada. Karena menurut ECOM (2002) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 84), jika ada masalah yang kompleks dalam integrasi sistem, kemungkinan besar proses bisnis yang mendasarinya dalam organisasi harus diubah atau disesuaikan. World Bank (2003) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 83) menambahkan bahwa penting untuk menghubungkan sistem *e-procurement* dengan sistem manajemen keuangan agar memudahkan proses pembayaran online ke penyedia.

Sebagai kesimpulannya faktor integrasi sistem ini dapat dilihat dari kesesuaian informasi dengan sistem yang ada, pengiriman dan penerimaan informasi yang tepat waktu kepada sistem informasi yang lain, transaksi secara elektronik dengan pemasok.

5) Keamanan dan Keaslian dokumen

Karena kepekaan data pemerintah dan sifat legal dari pembelian dan pembayaran, keamanan data sangat penting dalam sistem *e-procurement*. Sistem tersebut harus memiliki mekanisme untuk

mengidentifikasi dan mengautentikasi pengguna yang melakukan pemesanan sehingga pemasok merasa aman untuk memenuhi pesanan tersebut. Pada lingkungan *e-procurement*, Birks, dkk. (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 84) menghubungkan persyaratan keamanan pada tahap otentikasi *e-tendering*, dengan alasan bahwa sistem dan proses *e-purchasing* butuh perlindungan karena melibatkan transaksi keuangan dan mungkin saja rentan terhadap kecurangan. Untuk mendorong pembeli dan pemasok terlibat dalam *e-procurement*, sangat penting bahwa kedua belah pihak mempunyai keyakinan dan kepercayaan penuh pada keamanan infrastruktur. Sebagai kesimpulannya faktor ini dapat dilihat dari infrastruktur untuk mengecek dokumen dan otorisasi, kepercayaan diri dan integritas, ketersediaan keamanan.

6) Penyusunan ulang proses pengadaan

Menurut ECOM (2002) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 85) *e-procurement* harus dipandang sebagai mekanisme yang memungkinkan proses pengadaan lebih efisien dalam hal biaya, waktu, dan value for money. KPMG (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 85), apabila praktek dan prosedur pengadaan yang ada saat ini bertentangan dengan tujuan dan sasaran dari inisiatif *e-procurement*, maka implementasi *e-procurement* akan memerlukan rekayasa ulang proses pembelian yang ada. Birks dkk. (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 85) mencatat bahwa peran dan

tanggung jawab mungkin berubah secara substansial dengan proses yang baru, sehingga mengharuskan staf untuk beradaptasi.

Menurut Laporan Stenning and Associates (2003) Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 85), proporsi keuntungan yang signifikan dapat diperoleh dari penerapan inisiatif *e-procurement* oleh karena itu perubahan dibuat melalui proses penyusunan ulang bukan inisiatif implementasi *e-procurement* itu sendiri, proses pengadaan yang ada akan perlu untuk direvisi. Birks, dkk. (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 85) mengemukakan bahwa proses penyusunan ulang jangan hanya pada proses pengadaannya saja , tapi juga pada hubungan pemasok dan semua kelompok internal yang berhubungan dengan pembelian.

Sebagai kesimpulan faktor penyusunan ulang proses pengadaan dapat dilihat dari perbaikan transparansi, pembayaran faktur secara otomatis dan rekonsiliasi, kepatuhan terhadap prosedur dan standart

7) Pengukuran Kinerja

Pengukuran berkala terhadap manfaat utama dianggap sangat penting untuk keberhasilan implementasi pada perkara bisnis. Menurut Birks, dkk (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 85), pengukuran perubahan perilaku merupakan kunci untuk membuat perubahan itu sukses. Menetapkan tujuan dasar sangat penting. Menurut CGEC (2002) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 85), kurangnya kemampuan pengukuran menyebabkan manajemen memiliki tools yang terbatas untuk menilai kemajuan organisasi.

Penting untuk menentukan indikator-indikator kinerja utama di awal proses untuk memungkinkan pelacakan keberhasilan dan menyaring perkara bisnis menjadi indikator kinerja utama yang terukur. Indikator kinerja utama ini kemudian harus dipantau secara keseluruhan sepanjang pelaksanaan proyek.

Sebagai kesimpulan faktor pengukuran kinerja dapat dilihat dari adanya target dan sasaran, adanya indikator kinerja kunci, adanya dasar pengukuran, adanya monitoring perkembangan.

8) Dukungan manajemen puncak

Menurut ECOM 2002) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 86), Tim Manajemen atas (*steering committee*) harus melibatkan proyek Manajer, konsultan yang bekerja sama dengan panitia, dan staf agensi untuk mengembangkan strategi implementasi. Dalam kasus ini, menurut S& A dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 86) perhatian dan dukungan yang cukup besar harus diberikan oleh manajemen senior untuk memastikan bahwa reformasi pengadaan telah dipahami dengan baik di agency. Selanjutnya menurut World Bank (2003) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 86) eksekutif Tim manajemen bertanggung jawab untuk menetapkan visi dan sasaran, menghasilkan kesepakatan bersama untuk perubahan dalam proses dan struktur organisasi, perumusan kebijakan dan strategi yang diperlukan untuk menempatkan inisiatif *e-procurement*.

Kesimpulannya faktor dukungan manajemen puncak dapat dilihat dari dukungan manajemen, keterlibatan dari steering commite, investasi dalam perubahan manajemen.

9) Perubahan Manajemen

Perubahan yang diperlukan untuk mendukung proses bisnis berhubungan langsung dengan kecepatan adopsi *e-procurement*.

CGEC (2002) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 86) menyebutkan bahwa tampaknya masalah manajemen perubahan menjadi lebih substansial karena meningkatnya kebutuhan stakeholder.

OGC (2002) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 86) merekomendasikan peningkatan perubahan dalam proses-proses pokok membutuhkan lebih banyak pembelajaran dan usaha dari pihak pengguna. Sehingga OGC menyarankan agar lebih banyak perhatian yang diberikan pada permasalahan perubahan manajemen, dengan menyebutkan tiga cara untuk mencapai kesuksesan perubahan manajemen untuk *e-procurement*: konsultasi, komunikasi, dan pemecahan masalah.

Laporan World Bank (2003) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 86) memperingatkan bahwa meskipun manajemen perubahan mungkin merupakan aspek yang paling murah dari sebuah proyek *e-procurement*, kekurangan itu bisa menjadi penyebab utama kegagalan proyek.

Sebagai kesimpulan faktor perubahan manajemen dapat dilihat dari identifikasi dan manajemen stakeholder kunci, penilaian dampak *e-*

procurement, hambatan potensial dari implementasi, resistensi organisasi

10) Strategi implementasi *e-procurement*

Menurut Neef (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 87), penyusunan strategi yang terdokumentasi dan dapat dieksekusi sebelum penyebaran solusi *e-procurement* adalah CSF yang penting. Gagasan ini selanjutnya didukung oleh Laporan OSD (2001) karena strategi pengadaan dimaksudkan untuk memberikan penghematan melalui teknologi, *e-procurement* harus mengacu pada pengadaan serta teknologi. Oleh karena itu, menurut World Bank (2003) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 87) strategi *e-procurement* yang jelas tidak hanya menekankan pentingnya *e-procurement* pada sektor publik namun mempertimbangkan perubahan institusional utama dari perspektif proses pengadaan juga dari perspektif organisasi. Laporan lain (DOF, 2001) mencatat bahwa strategi *e-procurement* harus dimulai dari praktik pengadaan yang baik sambil mempertimbangkan perbedaan kebutuhan pada sektor publik dan swasta.

Sebagai kesimpulan bawa faktor strategi implementasi *e-procurement* dapat dilihat dari adanya praktik pengadaan yang baik, kesempatan untuk peningkatan, sebuah pendekatan pengadaan yang konsisten, serta hubungan dengan industri dan bisnis kecil

11) Standar Teknologi

e-Procurement membutuhkan berbagai sistem pembelian dan penjualan untuk pertukaran informasi dan dokumen elektronik. Hal ini

mebutuhkan standar umum. S& A (2003) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 87) menyebutkan tampaknya ada kesepakatan pada saat adopsi eXtensible Markup Language (XML) sebagai standar dasar. Menurut KPMG (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 87), standar XML mendefinisikan konten dalam komunikasi dan dalam pemilihan format data umum. Dalam mendefinisikan kebutuhan *e-procurement*, Birks, dkk (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 87) menegaskan perhatian utama adalah standar untuk memformat katalog elektronik. World Bank (2003) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 87) mengemukakan bahwa mengembangkan sistem *e-procurement* di lingkungan yang terbuka memungkinkannya terhubung ke sistem lain untuk interoperabilitas dan menyederhanakan upgrade sistem. Menurut DOF (2001) dalam Vaidya, Sajeev dan Callender (2006 : 88), keberhasilan pengenalan dan penerapan *e-procurement* di sektor publik juga bergantung pada kemudahan dimana data terkait pengadaan dapat ditukar baik di dalam instansi dan diantara penyedia.

Kesimpulannya faktor standar teknologi dapat dilihat dari standart teknis, standart isi, standart proses dan prosedur, kepatuhan terhadap kerangka standart, dan keterhubungan.

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa pemerintah (2009:40), juga menyebutkan keberhasilan implementasi *e-procurement* juga ditentukan oleh beberapa faktor berikut :

1. *e-Leadership*

Implementasi *e-procurement* membutuhkan komitmen dan dukungan penuh dari pimpinan. Dukungan dari pimpinan perlu diwujudkan dalam wujud tindakan yang nyata dan bukan hanya sekedar wacana. Terlebih lagi karena *e-procurement* adalah inisiatif yang melibatkan seluruh unit dalam organisasi. Kerjasama diantara instansi horizontal akan berlangsung dengan lebih efektif jika pimpinan mendukung. Dukungan nyata dari pimpinan biasanya diikuti dengan komitmen penyediaan anggaran dan dikeluarkannya berbagai regulasi untuk mempercepat penetrasi *e-procurement*. (hal.40)

2. Transformasi pola pikir dan pola tindak.

Implementasi *e-procurement* memerlukan perubahan perilaku dan mental dari seluruh pihak yang terkait. Hadirnya teknologi telah mengurangi perilaku pengadaan yang menyimpang dari ketentuan yang ada, dan ini seringkali menjadi salah satu faktor penyebab penolakan terhadap teknologi tersebut. Ada konflik antara masalah manusia dan teknologi, penerapan *e-procurement* berpotensi memiliki konflik dengan manusia sehingga perlu mendapat perhatian. Manajemen perubahan yang mencakup seluruh lini dalam organisasi perlu dilakukan. Di beberapa lokasi, transformasi yang terjadi sampai menyentuh kepada artefak yang digunakan, seperti tatanan ruang LPSE yang tampil professional sampai kepada seragam yang tampil ramah.(hal.42)

3. Jumlah dan mutu sumber daya manusia (SDM)

Teknologi tidak akan mungkin berjalan dengan sendirinya tanpa adanya pihak yang mengelola. Implementasi *e-procurement* membutuhkan jumlah SDM yang memadai. Tidak hanya dari sisi jumlah yang harus diperhatikan, namun juga standarisasi kompetensi yang mereka miliki. Implementasi *e-procurement* membutuhkan SDM yang memiliki keahlian dalam bidang infrastruktur TI dan juga SDM yang memahami ketentuan pengadaan. Rendahnya literasi TI di beberapa daerah di Indonesia memberikan tantangan tersendiri dalam penyiapan SDM.(hal.42)

4. Ketersediaan infrastruktur

Infrastruktur yang dimaksud disini mencakup banyak hal, dari mulai perangkat keras, piranti lunak, sampai kepada jaringan komunikasi dan sarana fisik lainnya. Dari sisi perangkat keras, implementasi teknologi ini membutuhkan server dan juga beberapa computer personal baik untuk kegiatan administrasi seperti pendaftaran pelaku usaha, pencantuman paket paket pengadaan, maupun untuk keperluan bidding. Infrastruktur *e-procurement* dan prosedur yang mudah dimengerti dapat memfasilitasi tercapainya prinsip pengadaan termasuk persyaratan transparansi dan akuntabilitas dari kantor publik sekaligus meningkatkan efisiensi, efektifitas dan fleksibilitas dalam proses pengadaan.(hal.43)

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pada dasarnya merupakan acuan dan pendukung dalam melakukan penelitian, sekaligus sebagai penanda bahwa topik yang diteliti benar ada dalam disiplin administrasi publik. Selain itu penelitian terdahulu juga menunjukkan kekhasan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kaitan dengan topik penelitian ini antara lain :

1. Adimaja, 2010

Penelitian yang dilakukan oleh Adimaja (2010) dalam tesis yang berjudul “Pengaruh Penerapan *e-procurement* Terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja dan Pelayanan Publik Pada Dinas Pendidikan Kepulauan Riau” membahas mengenai pengaruh penerapan *e-procurement* dalam meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan publik dengan cara mengukur sejauh mana kualitas kinerja dan pelayanan publik pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau setelah penerapan *e-procurement*.

Tujuan penelitian tersebut untuk mengetahui pengaruh penerapan *e-procurement* terhadap peningkatan kualitas kinerja, kualitas pelayanan publik serta pengaruh penerapan *e-procurement* dalam peningkatan kualitas kinerja dan pelayanan publik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan kuisioner sebagai alat mengumpulkan data yang kemudian dianalisis menggunakan statistik. Hasil Penelitian ini menyebutkan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara penerapan *e-procurement* terhadap kualitas kinerja dan terhadap pelayanan publik serta

dalam peningkatan kualitas kerja. Namun dalam peningkatan pelayanan publik terhadap hubungan yang positif namun tidak signifikan.

Perbedaan antara penelitian “Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan” dengan penelitian yang dilakukan Adimaja adalah pada pemilihan lokasi penelitian yang berbeda, serta pada substansi dan metode penelitian. Pada penelitian ini membahas mengenai implementasi kebijakan dengan menggunakan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn serta menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

2. Siti Fatimah Nasution (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Patimah Nasution (2012) dalam tesis yang berjudul “Evaluasi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-procurement*) Pada LPSE Kementerian Keuangan” membahas mengenai sejauh mana pencapaian tujuan *e-procurement* yang telah ditetapkan dalam pasal 1107 perpres No. 54 Tahun 2010 dengan melakukan evaluasi melalui pendapat / persepsi para pihak yang terkait dengan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik.

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menyelidiki persepsi pelaku pengadaan barang/jasa pemerintah terhadap pelaksanaan *e-procurement* dalam mewujudkan tujuan dari *e-procurement*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan dengan nilai rata-rata berdasarkan skala likert bahwa panitia dan penyedia menyetujui *e-procurement* meningkatkan transparansi, akuntabilitas, akses pasar dan persaingan usaha

yang sehat, efisiensi proses pengadaan, monitoring dan audit, dan akses informasi yang real time.

Perbedaan antara penelitian “Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan” dengan penelitian yang dilakukan Siti Fatimah Nasution adalah pada pemilihan lokasi penelitian yang berbeda, serta pada substansi dan metode penelitian. Pada penelitian ini membahas mengenai implementasi kebijakan dengan menggunakan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn serta menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

3. Helmy Prasetyo Yuwinanto (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Helmy Prasetyo Yuwinanto (2013) dalam Tesis yang berjudul “Implementasi *E-procurement* pada Pemerintah Kota Surabaya” membahas mengenai implementasi *e-procurement* di Kota Surabaya serta faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam implementasinya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran implementasi *e-procurement* kota Surabaya dan faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dalam implementasi *e-procurement*. Metoda penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan analisis data kualitatif dan kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *e-procurement* pada faktor komunikasi tidak menunjukkan tidak ada hambatan yang signifikan, sementara ketersediaan sumber daya seperti server harus ditingkatkan bandwidthnya. Disposisi lebih menekankan pada sikap dan komitmen untuk menerapkan dan mendukung pelaksanaan *e-procurement*, dan

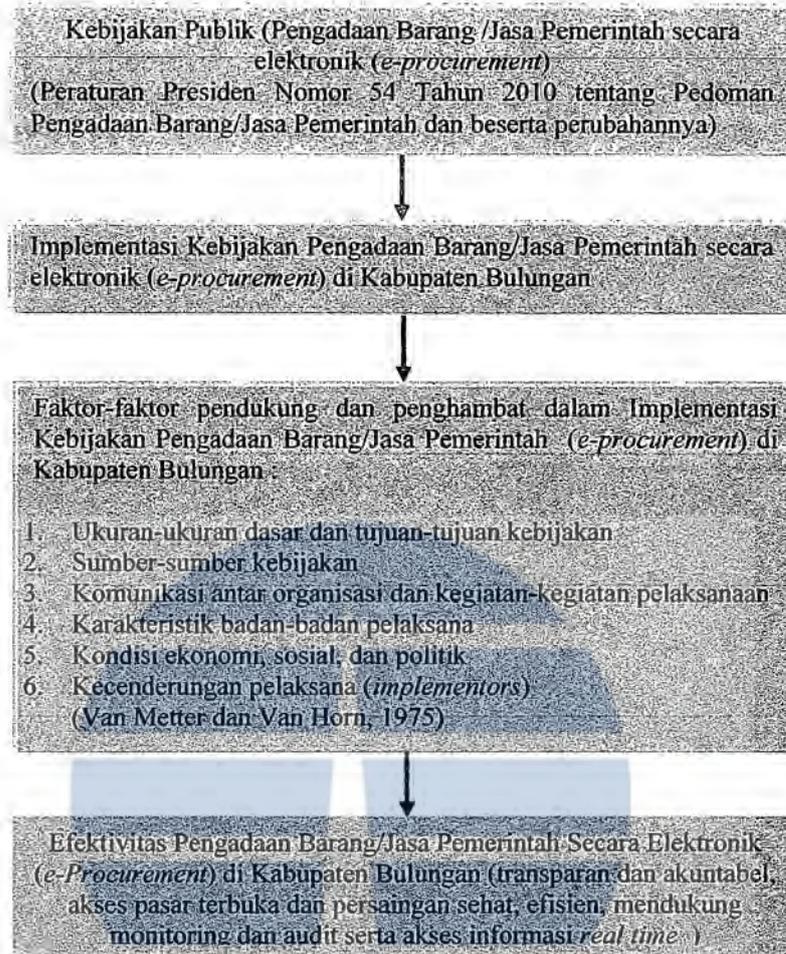
ketersediaan SOP struktur organisasi serta adanya bekerja sama lintas organisasi yang menerapkan ULP, PPK dan KA.

Perbedaan antara penelitian “Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan” dengan penelitian yang dilakukan Helmy Prasetyo Yuwinanto adalah pada pemilihan lokasi penelitian yang berbeda serta pada dimensi analisis. Pada penelitian ini membahas mengenai implementasi kebijakan dengan menggunakan dimensi model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan penjelasan konsep teori yang telah dijelaskan di atas maka kerangka berpikir Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di kabupaten Bulungan secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut :





Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

D. Operasionalisasi Konsep

Untuk mempermudah pengukuran variabel dan penyusunan instrument penelitian, maka perlu disampaikan definisi operasional sebagai berikut :

1. Kebijakan merupakan suatu arah tindakan yang diusulkan oleh pemerintah dalam pengadaan barang dan jasa, yang memberikan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan, atau merealisasikan suatu sasaran atau maksud *e-procurement*.

2. Implementasi kebijakan merupakan proses implementasi kebijakan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula bersifat umum telah diperinci, program-program *e-procurement* telah dirancang dan sejumlah biaya telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran *e-procurement*.

Implementasi kebijakan dapat dilihat dari dimensi :

- a. Ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan, yang dimaksud adalah ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan kebijakan yang terdapat dalam dokumen-dokumen kebijakan *e-procurement* seperti Peraturan Presiden maupun pedoman-pedoman teknis lainnya.
- b. Sumber daya, yang dimaksud sumber daya adalah : pertama, sumber daya manusia , yaitu pelaksana kebijakan yang didukung oleh staf/personil; kedua, sumber finansial yaitu ketersediaan anggaran; ketiga fasilitas-fasilitas misalnya berupa gedung , alat komunikasi, perlengkapan kantor.
- c. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, yang dimaksud adalah koordinasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses implementasi *e-procurement*.
- d. Karakteristik badan-badan pelaksana, yang dimaksud adalah struktur birokrasi pelaksana yang meliputi organisasi formal dan informal yang terlibat dalam implementasi *e-procurement*.
- e. Kondisi-kondisi ekonomi, sosial dan politik, yang dimaksud adalah sumber-sumber ekonomi yang dimiliki organisasi dalam melaksanakan implementasi *e-procurement*, dukungan elite-elite politik (legislatif dan

eksekutif), serta dukungan kelompok-kelompok swasta (penyedia / rekanan).

f. Kecenderungan pelaksana (*implementors*), yang dimaksud adalah penerimaan pelaksana terhadap ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan kebijakan serta keinginan untuk melaksanakan kebijakan *e-procurement*.

3. *e-Procurement* merupakan pengadaan barang/Jasa yang dilaksanakan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dirumuskan, maka metode penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Bogdan dan Taylor (1975) dalam Moleong (2005:4) mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi dalam variabel atau hipotesis, tetapi harus memandang sebagai bagian dari keutuhan.

Menurut Sugiyono (2015 : 1), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti obyek yang alamiah, (sebagai lawan eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Lebih lanjut Lincoln dan Guba (1985) sebagaimana dikutip oleh Moleong (2005 : 8 -13) bahwa karakteristik penelitian kualitatif paling tidak ada 10 (sepuluh) yaitu : latar alamiah, manusia sebagai alat (instrumen), metode kualitatif, analisis data secara induktif, teori dari dasar (*grounded theory*), deskriptif, lebih mementingkan proses dari pada hasil, adanya batas yang ditentukan oleh fokus, adanya kriteria khusus untuk kebasahan data dan desain yang bersifat sementara.

Penelitian ini menurut taraf penjelasannya bersifat deskriptif yang lebih mendalam yang merupakan penggambaran mendalam suatu obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana adanya. Tahapan penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan, yakni menentukan fokus penelitian, lokasi penelitian, mengumpulkan data-data dan mencari sumber-sumber data sesuai dengan kebutuhan penelitian, menentukan jumlah populasi/sampel sebagai responden, menguraikan variabel-variabel penelitian, menyusun instrumen, selanjutnya dilakukan pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Tahapan selanjutnya menganalisis data yang sudah terkumpul dan tahapan terakhir adalah kesimpulan dan saran serta rekomendasi.

1. Fokus Penelitian

Di dalam penelitian ini pada dasarnya ada dua maksud yang ingin dicapai peneliti melalui penetapan fokus, pertama, penetapan fokus untuk membatasi studi, dalam hal ini membatasi inkuiri, misalnya membatasi diri pada penggunaan teori-teori tertentu yang sesuai dengan masalah yang diteliti, sedangkan teori-teori yang tidak sesuai sedapat mungkin dihindari penggunaannya. Kedua, penetapan fokus penelitian berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-inklusi seperti perolehan data baru di lapangan. Dengan bimbingan dan arahan suatu fokus penelitian, maka peneliti tahu persis data mana yang perlu dikumpulkan dan data mana pula yang tidak perlu dimasukkan ke dalam sejumlah data yang sedang dikumpulkan (Moleong 2005 : 94).

Permasalahan dan fokus penelitian sangat terkait, oleh karena itu permasalahan penelitian dijadikan sebagai acuan di dalam fokus penelitian, walaupun fokus dapat berubah dan berkembang di lapangan sesuai dengan

perkembangan permasalahan penelitian yang ditemukan di lapangan. Mengacu pada rumusan masalah dalam penelitian ini, maka fokus penelitian ini adalah implementasi pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Bulungan dengan lokasi penelitian yaitu Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sebagai pelaksana Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Kabupaten Bulungan serta Unit Layanan Pengadaan (ULP). Pemilihan lokasi ini akan memberikan gambaran mengenai implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan.

Penyusunan hasil penelitian ini secara keseluruhan mulai dari kegiatan pra lapangan hingga tahapan rekomendasi serta konsultasi memerlukan waktu kurang lebih selama 5 (lima) bulan (bulan Nopember 2016 s/d Maret 2017).

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (2005 : 157), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Jenis data yang diperoleh dalam penelitian ini dibedakan atas data kualitatif yang berupa kata-kata atau tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai yang merupakan sumber data utama (primer) dan data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka, grafik atau data statistik lainnya sebagai tambahan (sekunder). Dalam penelitian ini data

primer adalah data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dengan mempelajari bahan-bahan kepustakaan yang berupa peraturan perundang-undangan dan literatur-literatur lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Menurut Sparadley dan Faisal dalam Sugiyono (2015:57) agar lebih terbukti perolehan informasinya, maka ada beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan informan yaitu :

1. Subyek yang telah lama dan intensif dengan suatu kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi sasaran atau perhatian penelitian.
2. Subyek yang masih terikat secara penuh dan aktif pada lingkungan atau kegiatan yang menjadi sasaran atau perhatian penelitian.
3. Subyek yang mempunyai cukup informasi banyak waktu dan kesempatan untuk dimintai keterangan.

Pada penelitian ini informan (*stakeholders*) yang dipilih adalah aktor implementasi *e-procurement* di Kabupaten Bulungan yang memenuhi kriteria tersebut, antara lain sebagai berikut:

1. Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP) Kabupaten Bulungan;
2. Ketua Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Kabupaten Bulungan
3. Anggota Kelompok Kerja (Pokja) ULP
4. Personil LPSE Kabupaten Bulungan
5. Penyedia / Rekanan berjumlah 3 (tiga) orang dengan kriteria penyedia dinilai kritis terhadap pelaksanaan *e-procurement* di Kabupaten Bulungan.

Data-data lain sebagai pelengkap data utama berupa dokumen yaitu peraturan perundang-undangan berupa Undang-undang, Peraturan Pemerintah,

Peraturan Presiden, Peraturan dan Keputusan Menteri dan LKPP, Peraturan Daerah, Keputusan dan Peraturan Bupati, dan Standar Pelayanan.

C. Instrumen Penelitian

Sugiyono (2015:59) menjelaskan bahwa untuk dapat menjadi instrumen penelitian, maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisa, memotret dan mengkonstruksi obyek yang diteliti menjadi lebih jelas. Berdasarkan pengertian pengertian tersebut maka instrumen penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrumen utama. Dalam melaksanakan penelitian, peneliti menggunakan alat bantu yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data antara lain pedoman wawancara, alat tulis, kamera digital dan *tape recorder*. Instrumen dalam penelitian ini adalah :

1. Peneliti sendiri berperan dan berfungsi sebagai pelaku penelitian atau pengumpul data, dimana peneliti secara langsung melakukan observasi ke lapangan dan melakukan wawancara serta pencatatan terhadap data dan atau informasi di lapangan, sehingga sumber data primer di dapat dari wawancara yang diajukan secara lisan dan atau tertulis kepada sejumlah implementor / informan / responden yang diyakini memiliki pemahaman atau pengetahuan tentang *e-procurement* seperti kepala ULP, ketua LPSE, anggota pokja, personil LPSE, dan penyedia atau rekanan, guna mendapatkan tanggapan secara lisan dan atau tertulis sehingga data yang diperoleh cukup *feasible*. Cara ini dianggap efisien dan efektif serta waktu yang digunakan relatif singkat.

2. Dokumen, merupakan sumber data sekunder, yaitu data diperoleh dari literatur-literatur atau peraturan perundang-undangan terkait dengan penelitian, data yang diperoleh dari ULP dan LPSE, dan bahan pustaka.

Dalam penelitian ini, peneliti menyusun Pedoman Wawancara dan Daftar Observasi sehingga tetap fokus pada tujuan penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Cara peneliti memperoleh data pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan, peneliti melaksanakan penelitian ke lapangan atau langsung ke obyek penelitian guna memperoleh data yang akurat. Dalam penelitian ini, peneliti melihat secara langsung proses pelayanan pengadaan barang / jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) yang dilakukan oleh LPSE dan ULP Kabupaten Bulungan. Melalui pengamatan langsung pada proses pelayanan diharapkan data dan informasi yang didapat benar-benar sesuai dengan kenyataan yang terjadi. Cara-cara mendapatkan informasi di lapangan antara lain:
 - a. Wawancara secara mendalam (*in-dept interview*), wawancara yang dilakukan oleh peneliti tidak bersifat mengarahkan atau melakukan intervensi terhadap pengamatan informan. Wawancara dilakukan baik secara terbuka maupun terstruktur. Dan pertanyaan yang diberikan berfokus pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup lengkap dan mendalam. Guna mempertajam hasil data, dipergunakan pula wawancara yang tidak terstruktur, yakni peneliti mengajukan pertanyaan secara bebas dan leluasa tanpa terkait dengan

susunan pertanyaan yang telah dibuat sebelumnya. Dalam melakukan wawancara, tidak terbatas hanya di kantor saja tetapi juga dilakukan di manapun tempat yang disepakati dengan responden.

b. Observasi, teknik ini dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan secara langsung di lapangan terhadap obyek penelitian sehingga memperoleh data yang aktual dari sumber data. Ini dilakukan dengan mengamati baik terlibat secara langsung maupun tidak langsung guna memudahkan perolehan data yang diinginkan seperti gambaran pelaksanaan pelayanan.

2. Dokumentasi, peneliti berupaya mempelajari peraturan – peraturan perundangan, dokumen – dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian, sehingga *thick description* didapatkan. Dokumen penelitian ini dapat bersumber dari dokumen pribadi, maupun dokumen resmi. Dokumen-dokumen tersebut diamati, dicatat, atau difotocopi. Bahan-bahan panduan, arsip-arsip, maupun data-data lain yang terkait dengan masalah yang diteliti dikumpulkan peneliti untuk memperoleh kejadian nyata tentang obyek penelitian. Untuk melengkapi hasil wawancara dan pengamatan, peneliti melakukan pengumpulan dokumen yang terkait dengan implementasi kebijakan pendagaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*).

Pada penelitian ini data yang telah diperoleh diperiksa keabsahan data dengan Teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Denzin dalam Moleong (2005 : 330)

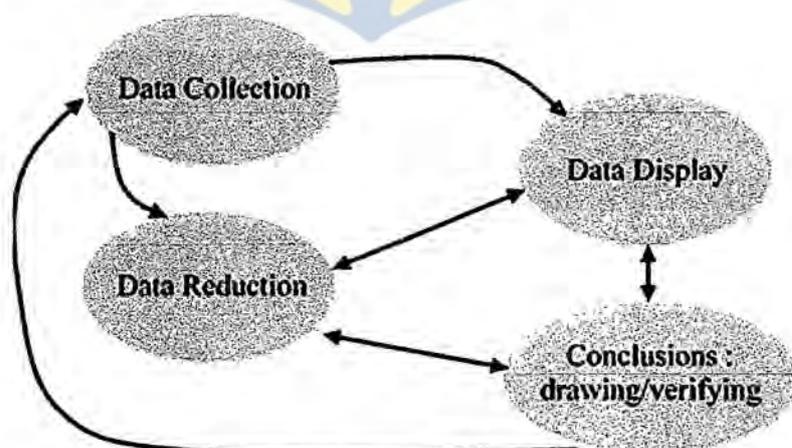
membedakan 4 (empat) macam triangulasi sebagai Teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Moleong (2012:332) menyebutkan triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Dengan kata lain bahwa dengan triangulasi, peneliti dapat *me-recheck* temuannya dengan jalan membandingkannya dengan berbagai sumber, metode, penyidik atau teori. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lainnya.

E. Metode Analisis Data

Bogdan dan Taylor (1995), Patton (1980), dalam Moleong (2005 : 248) menyebutkan analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengusulkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat diketemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan data. Analisis data dalam penelitian kualitatif didasarkan pada hasil pengamatan langsung sehubungan dengan masalah yang terjadi pada saat penelitian. Analisis dapat dilakukan bersamaan atau hampir bersamaan dengan pengumpulan data, namun ada beberapa tahap analisis data yang akan dilakukan oleh peneliti.

Dalam penelitian ini digunakan analisis data kualitatif sebagaimana strategi yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015: 91-99) yang disebut dengan model interaktif, sebagai berikut :

1. Pengumpulan data yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan data pada obyek penelitian sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian
2. Reduksi data, berkaitan dengan pemilihan data yang relevan, penyederhanaan pada hal-hal yang pokok dan penting sesuai dengan kebutuhan
3. Penyajian data, data yang disajikan merupakan sekumpulan data yang telah diolah sedemikian rupa sehingga dapat memberikan gambaran tentang permasalahan yang terjadi untuk dapat diproses pada berikutnya yaitu penarikan kesimpulan.
4. Menarik kesimpulan, menarik kesimpulan untuk menganalisa data-data, mencari maknanya sehingga dapat diketahui pola-pola, hubungan / korelasi. Pengumpulan data dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan bersamaan dengan penelitian lapangan, setelah penelitian berakhir, peneliti melakukan analisis data pasca pengumpulan data. Apabila ada angka-angka yang muncul dalam penelitian ini hanya sebagai data pendukung dalam analisis data kualitatif.



Gambar 3.1 Komponen Dalam Analisis Data (Interactive Model)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Wilayah Kabupaten Bulungan

a. Kondisi Geografis dan Kependudukan

Kabupaten Bulungan merupakan kabupaten induk dari Provinsi Kalimantan Utara, terletak di bagian Timur dari Provinsi Kalimantan Utara pada posisi antara $116^{\circ}04'41''$ sampai dengan $117^{\circ}57'56''$ Bujur Timur dan $2^{\circ}09'19''$ sampai dengan $3^{\circ}34'49''$ Lintang Utara. Letak Geografis Kabupaten Bulungan sangat strategis, karena memiliki wilayah daratan, pantai dengan lautnya, dan pulau-pulau besar dan kecil.

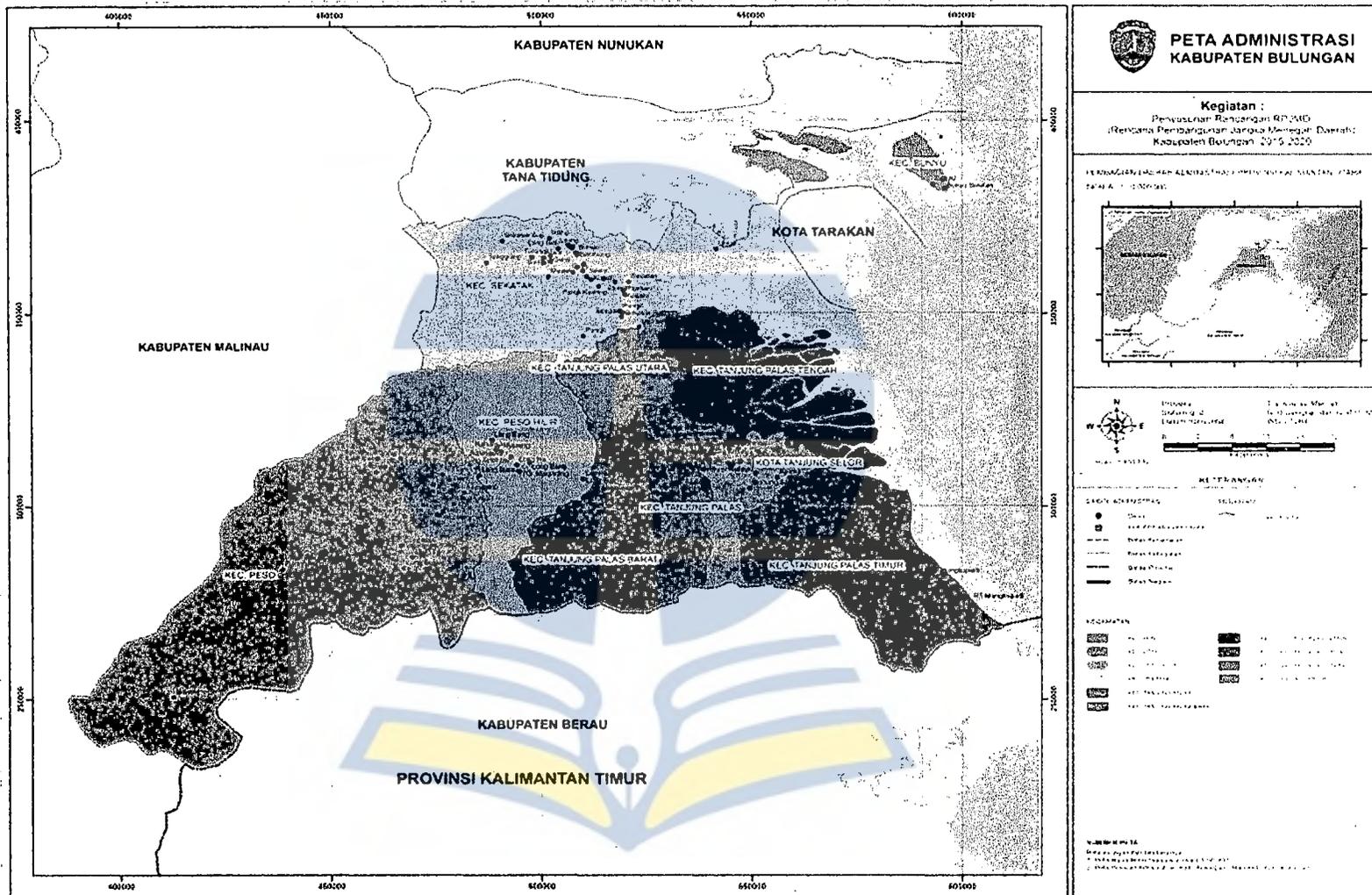
Kabupaten Bulungan mempunyai luas wilayah $13.181,92 \text{ km}^2$ terdiri atas 10 (sepuluh) kecamatan, yaitu : Kecamatan Peso, Peso Hilir, Tanjung Palas, Tanjung Palas Barat, Tanjung Palas Utara, Tanjung Palas Timur, Tanjung Palas Tengah, Tanjung Selor, Sekatak, dan Bunyu, serta memiliki 74 (tujuh puluh empat) desa dan 7 (tujuh) kelurahan. Adapun batas-batas wilayah administratif (Gambar 4.1.) Kabupaten Bulungan adalah sebagai berikut :

Sebelah Utara : Kabupaten Tana Tidung dan Kabupaten Nunukan

Sebelah Timur : Laut Sulawesi dan Kota Tarakan

Sebelah Selatan : Kabupaten Berau

Sebelah Barat : Kabupaten Malinau



Gambar 4.1 Peta Wilayah Administrasi Kabupaten Bulungan

Jumlah penduduk Kabupaten Bulungan berdasarkan hasil registrasi penduduk pada tahun 2015 pada Buku Kabupaten Bulungan dalam angka tahun 2016 tercatat sebesar 138.227 jiwa dengan kepadatan penduduk 10,47 jiwa/Km². Jumlah penduduk terbanyak berada di Kecamatan Tanjung Selor, sedangkan jumlah penduduk terkecil berada di Kecamatan Peso sebagaimana tergambar pada tabel berikut.

Tabel 4.1 Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan di Kabupaten Bulungan Tahun 2015

No	Kecamatan	Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk Per KM ²
1	Peso	4.364	1,39
2	Peso Hilir	4.365	2,66
3	Tanjung Palas	16.416	9,35
4	Tanjung Palas Barat	7.139	6,71
5	Tanjung Palas Utara	10.885	13,50
6	Tanjung Palas Timur	12.771	10,00
7	Tanjung Selor	49.242	72,65
8	Tanjung Palas Tengah	10.550	16,88
9	Sekatak	9.767	4,90
10	Bunyu	12.728	64,18
Bulungan		138.227	10,47

Sumber: Kabupaten Bulungan Dalam Angka 2015

b. Visi dan Misi Kabupaten Bulungan

Visi pembangunan Kabupaten Bulungan untuk lima tahun yang ditetapkan dalam Draft RPJMD Kabupaten Bulungan Tahun 2016 – 2021 sebagai berikut:

“Mewujudkan Kabupaten Bulungan Sebagai Pusat Pangan Berbasis Industri”

Sebagai upaya untuk mewujudkan visi seperti telah dirumuskan di atas, selanjutnya disusun 6 (enam) misi pembangunan Kabupaten Bulungan untuk periode 2016-2021 sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan Kabupaten Bulungan sebagai pusat pangan nasional.
- 2) Mewujudkan industri berbasis masyarakat yang berdaya saing tinggi.
- 3) Meningkatkan aksesibilitas infrastruktur dalam upaya mendorong percepatan pembangunan ekonomi rakyat, investasi daerah, wilayah pedalaman dan terpencil serta pemerataan pembangunan antar wilayah.
- 4) Pemantapan kualitas sumberdaya manusia (SDM) melalui pembangunan di Bidang Pendidikan, Kesehatan, dan Perluasan Lapangan Pekerjaan serta penerapan teknologi maju berbasis agribisnis.
- 5) Mewujudkan kualitas hidup masyarakat yang tinggi, maju dan sejahtera.
- 6) Reformasi birokrasi dan revitalisasi lembaga-lembaga pemerintahan menuju tata pemerintahan yang bersih, transparan dan profesional serta berorientasi pada pelayanan publik.

Enam misi pembangunan Kabupaten Bulungan tersebut di atas dapat dipilah menjadi tiga kelompok, sebagai berikut:

- (1) Program utama pembangunan diwakili oleh Misi 1 dan Misi 2,
- (2) Program pendukung atau prasyarat agar program utama dapat berjalan dengan baik, yang diwakili oleh Misi 3 dan Misi 4, dan

- (3) Program pelayanan publik dan regulasi yang menjadi tanggung jawab perintah Kabupaten Bulungan, diwakili oleh Misi 5 dan Misi 6.

c. Pemerintahan

Pemerintah Kabupaten Bulungan dipimpin oleh seorang Bupati sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah, yang berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 3 Tahun 2008 tentang Organisasi Pemerintah Kabupaten Bulungan membawahi organisasi perangkat daerah. Struktur Organisasi Pemerintah Kabupaten Bulungan mengalami beberapa kali perubahan, terakhir sampai dengan 31 Desember 2016 struktur organisasi Pemerintah Kabupaten Bulungan adalah sebagai berikut :

- 1) Sekretariat Daerah;
- 2) Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah;
- 3) Dinas Daerah, yang terdiri dari :
 - a. Dinas Pendidikan;
 - b. Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika;
 - c. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
 - d. Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah;
 - e. Dinas Pekerjaan Umum;
 - f. Dinas Kesehatan;
 - g. Dinas Kehutanan;
 - h. Dinas Pertanian;
 - i. Dinas Perikanan dan Kelautan;

- j. Dinas Pertambangan dan Energi;
 - k. Dinas Sosial;
 - l. Dinas Kebersihan, Pertamanan, Pemakaman dan Penanggulangan Masalah Kebakaran;
 - m. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil;
 - n. Dinas Pendapatan Daerah; dan
 - o. Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olah Raga.;
- 4) Lembaga Teknis Daerah, yang terdiri dari :
- a. Badan Kepegawaian Daerah;
 - b. Badan Lingkungan Hidup;
 - c. Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa;
 - d. Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana;
 - e. Badan Penanaman Modal dan Perijinan Terpadu;
 - f. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah;
 - g. Rumah Sakit Daerah dr. Soemarno Sosroadmodjo;
 - h. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik;
 - i. Kantor Perpustakaan dan Arsip;
 - j. Kantor Pendidikan dan Pelatihan.;
- 5) Lembaga Lain, terdiri dari :
- a. Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan;
 - b. Badan Penanggulangan Bencana Daerah;
 - c. Satuan Polisi Pamong Praja dan Linmas;
 - d. Sekretariat Dewan Pengurus KORPRI.

- 6) Kecamatan (sebanyak 10 Kecamatan);
- 7) Kelurahan (sebanyak 7 Kelurahan).

d. Alokasi Belanja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Kabupaten Bulungan

Belanja daerah diprioritaskan untuk melindungi dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dalam upaya memenuhi kewajiban daerah yang diwujudkan dalam bentuk peningkatan pelayanan dasar, pendidikan, kesehatan, fasilitas sosial, fasilitas umum yang layak, serta mengembangkan sistem jaminan sosial.

Belanja daerah terbagi dua yaitu belanja tidak langsung yang merupakan belanja yang diperuntukan untuk pembayaran gaji pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan, serta belanja langsung yang diperuntukan untuk belanja program dan kegiatan yang terdiri dari belanja pegawai untuk pembayaran honorarium kegiatan, belanja barang dan jasa serta belanja modal. Besarnya belanja pengadaan barang/jasa pemerintah bergantung pada besarnya belanja langsung yang dipergunakan untuk belanja barang/jasa dan belanja modal.

Alokasi belanja daerah Pemerintah Kabupaten Bulungan tahun 2012 – 2016 menunjukkan bahwa alokasi belanja langsung Pemerintah Kabupaten Bulungan berkisar antara 63% - 65% dari seluruh alokasi belanja daerah Kabupaten Bulungan, dengan alokasi belanja pengadaan barang/jasa setiap tahunnya berkisar 90% - 96% dari alokasi belanja langsung. Berikut ini adalah

alokasi belanja pengadaan barang/jasa di Kabupaten Bulungan Tahun 2012 – 2016.

Tabel 4.2 Alokasi Belanja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Kabupaten Bulungan Tahun 2012 - 2016

No	Tahun	Belanja Langsung		
		Pegawai	Belanja Pengadaan Barang/Jasa (Non Pegawai)	
			Barang Jasa	Modal
1	2012	Rp 74.149.459.265,00	Rp 387.136.876.083,16	Rp 763.918.306.349,65
2	2013	Rp 75.223.833.708,00	Rp 353.839.508.507,00	Rp 847.390.512.427,00
3	2014	Rp 74.809.767.238,00	Rp 499.048.295.543,00	Rp 1.209.472.868.717,32
4	2015	Rp 77.538.687.286,00	Rp 484.392.517.329,79	Rp 786.656.610.127,02
5	2016	Rp 79.203.293.026,00	Rp 343.280.438.405,99	Rp 361.666.585.348,36

Sumber : BPKAD Kabupaten Bulungan, 2016

2. Gambaran Umum Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

Bagian Pembangunan merupakan salah satu unit organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang berada Asisten Bidang Perekonomian, Pembangunan dan Kesra. Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sendiri terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 15 Tahun 2002 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dengan susunan organisasi terlampir pada laporan penelitian ini.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 4 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sebagai pengganti Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 15 Tahun 2002 menyebutkan bahwa Bagian Pembangunan merupakan unsur yang

mempunyai tugas untuk melaksanakan sebagian tugas Asisten Bidang Perekonomian, Pembangunan dan Kesra dalam mengkoordinasikan penyusunan program, menyiapkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan serta pengendalian administrasi pembangunan dan mengadministrasikan program bantuan pembangunan, serta mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan koordinasi dan penyusunan program tahunan SETDA;
- b. Pelaksanaan pengendalian administrasi pembangunan yang dibiayai Anggaran Pendapatan dan Belanja daerah, bantuan pembangunan dan dana pembangunan lainnya;
- c. Pengadministrasian program bantuan pembangunan dari Pemerintah Propinsi, Pemerintah Pusat dan bantuan pihak ketiga;
- d. Pelaksanaan analisis dan menyediakan bahan evaluasi pelaksanaan pembangunan;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Adapun Struktur Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan adalah sebagai berikut :



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

Jumlah Pegawai pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan berjumlah 10 (sepuluh) Orang dengan kualifikasi sebagaimana terdapat pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3 Jumlah Pegawai Bagian Pembangunan Skeretariat Daerah Berdasarkan Golongan dan Tingkat Pendidikan.

No.	Golongan	Jumlah Pegawai	Pendidikan	Jumlah Pegawai
1	IV	1	S2	1
2	III	8	S1	9
3	II	1	SMU/D3	-

Sumber : Bagian Pembangunan, 2016

3. Sekilas Aplikasi Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE)

SPSE merupakan salah satu program aplikasi *e-procurement* yang banyak digunakan di lingkungan instansi pemerintah saat ini. Aplikasi SPSE ini dikembangkan secara kolaborasi oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), Lembaga Sandi Negara (Lemsaneg), Badan Pengawasan Keuangan dan pembangunan (BPKP) dan beberapa perguruan tinggi nasional. Lemsaneg mengembangkan Aplikasi Pengaman Dokumen (APENDO) untuk fungsi enkripsi dokumen, sedangkan BPKP ikut mengembangkan sub sistem e-audit.

Aplikasi ini dikembangkan dengan semangat Indonesia *Goes Open Source* (IGOS), sehingga cukup menggunakan sistem operasi Linux atau Solaris yang tidak memerlukan lisensi. Aplikasi SPSE memiliki spesifikasi teknis sebagai berikut : secara *logic* aplikasi SPSE terdiri dari 2 (dua) bagian, yaitu application server dan *database* server. Sebaiknya kedua server tersebut dipasang pada komputer yang berbeda. Pada *web server* dapat dipasang 2 (dua) instaler, yaitu untuk *production* dan latihan, yang keduanya tidak terhubung

satu sama lain. *Database server* juga terdiri dari *database production* dan *database latihan*, dimana kedua *database* ini terpisah satu sama lain

SPSE di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan dapat diakses melalui <https://spse.bulungan.go.id>

No	Nama Paket	NPS	Akhir Pendaftaran
Pengadaan Barang			
1	Pengadaan Meter Meter (Pengganti) Sambungan Rumah Pada Perusahaan Daerah Air Murni Kabupaten Bulungan Tahun 2017.	Rp 376,4 Ji	05 Mei 2017 12:00
Jasa Konsultasi Badan Usaha			
1	Pengawasan Pembangunan RTK/Lokasi Sepunggur	Rp 285 Ji	17 Mei 2017 23:59
2	Supervel Pembukaan Lahan, Pembangunan RTK, Pembangunan Jalan, Pembangunan Jembatan dan Fasilitas Umum	Rp 255 Ji	17 Mei 2017 23:59
Pekerjaan Konstruksi			
1	BM. Pembangunan Pasar Rakyat	Rp 1,7 M	06 Mei 2017 23:59
2	Pembangunan Fasilitas Umum	Rp 900 Ji	06 Mei 2017 23:59
3	Peningkatan Jaringan Irigasi (D.I. PANDA AGUNG)	Rp 1,2 M	09 Mei 2017 09:00
4	Peningkatan Jaringan Irigasi (D.I. Kumpang Agung)	Rp 1,4 M	09 Mei 2017 09:00
5	Peningkatan/Pembangunan Bangunan Pelengkap (Pintu Air, Bar Cuker/Terong-Gorong) (D.I. Tanjung Baka)	Rp 3,6 M	09 Mei 2017 09:00
6	PEMBANGUNAN GEDUNG AKADEMI KOMUNITAS KABUPATEN	Rp 1,8 M	09 Mei 2017 09:00
7	Pembangunan Tempat Pelelangan Ikan (TPI) di Tanjung Selor	Rp 2 M	06 Mei 2017 23:59
8	PERINGKATAN JALAN ABDUL FATMAH DI TANJUNG PALAS	Rp 5,6 M	09 Mei 2017 09:00
Jasa Lainnya			
Jasa Konsultasi Perorangan			

Pengumuman dan Berita

- 25 April 2017 22:02
UNDI NGGAI PELEBUKTAH KUALIFIKASI PEHATTAH OBENK 10844.UMSGULAH PANITA TAWAH KUMING B
- 18 April 2017 11:24
Undangan Pemutusan Kualifikasi Pekerjaan Jasa Pemutusan As. etnial Utera Cebal- Harlan
- 14 April 2017 08:55
Pengumuman Pemensung Lelang Pengadaan Bahan Sambungan Rumah Pada PDAM Kabupaten Bulungan Tahun 2017
- 11 April 2017 12:30
Undangan Pemutusan Kualifikasi Pengadaan Bahan Sambungan Rumah Pada PDAM Kabupaten Bulungan Tahun 2017 (Ulang)
- 09 April 2017 15:42
Asesmentum dokumen lelang pekerjaan Pembangunan Jalan Simpang Fropinsi - Ds. Sembari, Empara
- 09 April 2017 15:41
Asesmentum dokumen lelang pekerjaan Peningkatan Jalan KM 09 Peros Bulungan Erau Menuju Jalan Soekarno Desa Gunung Sani KM 12
- 09 April 2017 15:39
Asesmentum dokumen lelang pekerjaan Peningkatan Jalan Simpang Tandah Kuning - Desa Apung
- 09 April 2017 15:37
Asesmentum dokumen lelang pekerjaan Peningkatan Jalan Akwa Fatma di Tanjung Palas

Lelang
Lelang Non-Eproc

Berlangganan Patis Integritas Pelayanan dan Kelembutan
© 2006-2017 Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) SPSE v.1.1.2011/0406

Gambar 4.3 Halaman Depan SPSE

Aplikasi SPSE belum dapat melakukan seluruh tahapan proses pelelangan secara elektronik. Proses pelelangan yang sudah dilakukan secara elektronik adalah :

1. Upload dokumen pelelangan oleh Panitia Pengadaan.
2. Pengumuman pelelangan oleh Panitia Pengadaan

3. Pendaftaran dan download (pengambilan) dokumen pelelangan oleh penyedia barang/jasa.
4. Penjelasan dokumen pelelangan oleh Panitia Pengadaan kepada penyedia barang/jasa.
5. Upload (pemasukan) dokumen penawaran oleh penyedia barang/jasa.
6. Download (pembukaan) file dokumen penawaran oleh Panitia Pengadaan.
7. Pengumuman pemenang oleh Panitia Pengadaan kepada penyedia barang/jasa
8. Sanggahan (jika ada) dari penyedia barang/jasa kepada PPK

Ada beberapa aktor yang ikut terlibat dalam proses pelaksanaan lelang, sehingga perlu memiliki pemahaman terhadap aplikasi SPSE secara benar, karena para aktor tersebut yang akan terlibat langsung sebagai pengguna/user dari SPSE. Aktor-aktor tersebut antara lain :

1. Publik adalah badan usaha/perusahaan yang berminat untuk menjadi peserta lelang
2. PPE (Pusat Pelayanan Elektronik) yaitu pejabat yang bertugas untuk mengangani pendaftaran publik menjadi rekanan
3. *Certificate Agent* (CA) bertugas untuk memberikan jaminan keamanan baik kepada rekanan maupun panitia. CA juga memberikan kepastian kepada rekanan bahwa dokumen penawaran yang dikirimkannya tidak dapat dibuka oleh panitia sebelum tanggal yang ditentukan.

4. *Agency* merupakan institusi yang ikut dalam LPSE Nasional (misalnya kementerian negara, pemerintah propinsi)
5. Verifikator merupakan pejabat yang bertugas untuk menangani pendaftaran publik menjadi rekanan
6. PPK (Pejabat Pembuat Komitmen/Pejabat Pelaksana Kegiatan) adalah pejabat yang bertanggung jawab atas pelaksanaan barang/jasa.
7. Panitia adalah tim yang bertanggung jawab untuk melaksanakan pemilihan penyedia barang/jasa di setiap instansi yang akan melakukan pengadaan barang/jasa. Tugas-tugasnya antara lain: menyusun lelang dan upload dokumen lelang; meminta persetujuan PPK atas klasifikasi lelang; melakukan *Aanwijzing*; membuat Addendum (jika ada revisi dokumen lelang); mendownload dokumen lelang; melakukan evaluasi dokumen penawaran; mengusulkan calon pemenang.
8. Rekanan/Penyedia barang dan jasa adalah peserta lelang yang ikut berpartisipasi sebagai peserta lelang. Tugasnya: melakukan Registrasi; mengirim kualifikasi perusahaan; mendaftar lelang dan mendownload dokumen lelang; mengirim pertanyaan (jika perlu saat *aanwijzing*); upload dokumen penawaran; memberi sanggahan jika perlu.

4. Dasar Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik di Kabupaten Bulungan

Pengadaan barang/jasa pemerintah yang kredibel diharapkan dapat mensejahterakan bangsa, karena dengan sistem pengadaan barang/jasa

pemerintah yang kredibel, pengadaan barang/jasa dapat transparan, konsisten dan akuntabel sehingga terbuka peluang persaingan yang sehat diantara penyedia barang/jasa publik dimana hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan keuangan negara serta pelayanan publik yang akhirnya akan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat sehingga dapat mensejahterakan.

Dalam mencapai pengadaan barang/jasa pemerintah yang kredible pemerintah menetapkan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*). Landasan pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) diatur dalam kebijakan-kebijakan sebagai berikut :

1. Undang-undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik
2. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik
3. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana diubah beberapa kali terakhir kali dengan Peraturan Presiden Nomor 4 Tahun 2015 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
4. Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007 tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
5. Peraturan Presiden Nomor 157 Tahun 2014 tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

6. Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi (Diktum Kesebelas Angka 1)
7. Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2008 tentang Fokus Program Ekonomi Tahun 2008 – 2009
8. Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2015 tentang Percepatan Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
9. Peraturan Kepala LKPP Nomor 2 Tahun 2010 tentang Layanan Pengadaan Secara Elektronik
10. Peraturan Kepala LKPP Nomor 1 Tahun 2011 tentang Tata Cara *e-tendering*
11. Peraturan Kepala LKPP Nomor 15 Tahun 2012 tentang Standar Dokumen Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
12. Surat Edaran Kepala LKPP Nomor 1 Tahun 2013 tentang Pengadaan Barang/Jasa dengan sistem *e-Purchasing*
13. Peraturan Kepala LKPP Nomor 1 Tahun 2015 tentang *e-Tendering*
14. Peraturan Kepala LKPP Nomor 9 Tahun 2015 tentang Peningkatan Layanan Pengadaan Secara Elektronik
15. Peraturan Kepala LKPP Nomor 14 Tahun 2015 tentang *e-Purchasing*

Kebijakan-kebijakan tersebut juga menjadi landasan bagi Pemerintah Kabupaten Bulungan dalam menetapkan kebijakan pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di lingkungan pemerintah Kabupaten Bulungan. Kebijakan pelaksanaan pengadaan

barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan ditetapkan dalam :

- 1) Peraturan Bupati Bulungan Nomor 18 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Layanan Pengadaan Secara Elektronik
- 2) Peraturan Bupati Bulungan Nomor 17 Tahun 2012 tentang Pembentukan Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan
- 3) Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2013 Tentang Mekanisme Mekanisme Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah Melalui Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan.

B. Hasil Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian, maka pada sub bab ini akan disajikan hasil penelitian melalui hasil wawancara dengan informan yang telah terpilih serta hasil telaah beberapa data-data sekunder. Adapun hasil penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan

Pada bagian ini dideskripsikan bagaimana implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan yang meliputi proses implementasi, prosedur kebijakan serta hasil dari pelaksanaan kebijakan tersebut.

a. Proses Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan

Kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan sudah diimplementasikan sejak tahun 2011 yang dasar pelaksanaannya berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Pada tahap awal untuk memulai implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan, Pemerintah Kabupaten Bulungan menetapkan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 18 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) yang ditetapkan pada tanggal 6 Desember 2010 sekaligus sebagai dasar pembentukan LPSE di Kabupaten Bulungan yang secara organisasi melekat (*ad hoc*) pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Selain itu Tim pengelola LPSE juga dibentuk berdasarkan Keputusan Bupati Bulungan yang selanjutnya diikuti dalam manajemen training yang diselenggarakan oleh LKPP. Pada tahun 2010 Pemerintah Kabupaten Bulungan juga mulai mempersiapkan infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung pelayanan LPSE. Pada proses awal implementasi tidak ada kendala yang berarti, hal ini disebabkan adanya dukungan dari pimpinan untuk mempercepat implementasi pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Personil LPSE bapak Asliansyah yaitu :

“pada awal pembentukan LPSE, pimpinan sangat mendukung untuk penerapan *e-procurement* ini. Tahun 2010 itu perbup LPSE dan SK pengelola sudah ditetapkan Bupati, kami yang ada dalam tim mengikuti training di LKPP sampai dibagi dua gelombang. Pengadaan sarana dan prasarana LPSE juga sudah dilakukan di tahun itu. Namun karena keterbatasan pegawai yang terbiasa menggunakan aplikasi maupun internet pada saat itu, menyebabkan hanya beberapa personil saja yang aktif dan itu hingga sekarang”. (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Namun karena pengadaan fasilitas internet di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada awal tahun 2011 belum dilakukan, instalasi SPSE pada server LPSE Kabupaten Bulungan belum dapat dilakukan. Sehingga awal pelayanannya LPSE Kabupaten Bulungan masih berupa *Service Provider* yaitu penyedia layanan saja, sedangkan sistemnya masih menumpang pada LPSE terdekat yaitu LPSE Berau. Saat itu pula pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Bulungan belum *full e-procurement*, SPSE hanya digunakan untuk mengumumkan paket yang dilelang saja, sedangkan proses pengadaannya masih secara manual, karena belum dilakukan pelatihan kepada pengguna SPSE dalam hal ini panitia dan penyedia/rekanan.

Pada pertengahan tahun 2011 setelah tersedia fasilitas internet, dan aplikasi SPSE sudah terinstal, baru kemudian LPSE Kabupaten Bulungan menjadi LPSE *System Provider* dan mulai melakukan sosialisasi dan pelatihan kepada panitia dan penyedia/rekanan, serta memberikan pelayanan registrasi dan verifikasi pengguna SPSE. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Sekretaris LPSE bapak Abramsyah yang menyatakan bahwa :

“.....Memang dianggarkan setiap tahunnya untuk pelaksanaan sosialisasi kebijakan dan pelatihan penggunaan aplikasi kepada pengguna SPSE.” (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Pernyataan tersebut selaras dengan yang disampaikan oleh penyedia yaitu Pak Jefri Kuemba yang juga merupakan ketua AKLI (Asosiasi Kontraktor Listrik dan Mekanikal Indonesia) menyatakan :

“Pada waktu berjalan pertama ada sosialisasi, semua *leader-leader* untuk perusahaan semua adminnya diberikan pelatihan oleh LPSE.....”. (Wawancara hari Kamis, 26 Januari 2017)

Tahun 2012 Pemerintah Kabupaten Bulungan mulai menerapkan *full e-procurement*, proses pengadaan barang/jasa sudah menggunakan SPSE. Namun belum semua paket pengadaan barang/jasa yang harus dilelang diproses secara elektronik, hal ini disebabkan oleh panitia maupun rekanan masih belum menerima dan memahami secara mendalam mengenai pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*). Sebagaimana yang dinyatakan oleh Sekretaris LPSE Bapak Abramsyah berikut :

“Pada awalnya banyak penyedia yang tidak mendukung khususnya penyedia barang/jasa, salah satu asosiasi di Kabupaten Bulungan menyurati Pemkab Bulungan agar jangan dulu menerapkan lelang secara elektronik di Kabupaten Bulungan, penyedia khawatir tidak dapat bersaing dengan penyedia luar karena keterbatasan sumberdaya.....”(Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Selanjutnya sebagai bentuk pelaksanaan amanat Peraturan Presiden No.54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta perubahannya, pada tahun 2012 Pemerintah Kabupaten Bulungan membentuk ULP Kabupaten Bulungan dengan tujuan agar pengadaan barang/jasa Pemerintah lebih terintegrasi dan terpadu sesuai dengan Tata Nilai Pengadaan dan meningkatkan efisiensi serta efektifitas dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan. Sejak itu seluruh proses pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Bulungan diproses melalui ULP dan pembentukan panitia pengadaan tidak lagi ditetapkan

oleh masing-masing SKPD/OPD tetapi ditetapkan oleh ULP yang menunjuk pokja mana yang akan melaksanakan proses lelang paket yang diajukan oleh SKPD/OPD. Pembentukan ULP juga merupakan bentuk dukungan pimpinan daerah Kabupaten Bulungan dalam proses implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan, hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Ketua ULP Bapak Adriani yaitu :

“Pembentukan ULP Kabupaten Bulungan merupakan hasil pendampingan dari B-Trust Bandung lembaga non pemerintah yang sebelumnya juga mendampingi beberapa kabupaten/kota di Indonesia dalam membentuk ULP. Bupati secara khusus meminta B-Trust untuk mendampingi pemerintah Kabupaten Bulungan”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, proses implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan secara garis besar dibagi menjadi dua :

1. Persiapan

Kegiatan yang dilakukan pada masa persiapan implementasi *e-Procurement* di Kabupaten Bulungan adalah:

- a) Menyusun Peraturan Bupati tentang Pedoman Teknis dan prosedur pelayanan serta Keputusan Kepala Daerah tentang pengelola LPSE.
- b) Membentuk sekretariat LPSE guna melayani Panitia Pengadaan dan Penyedia Barang/Jasa dari segi sarana dan prasarana penunjang/serta pendampingan;
- c) Mengadakan pelatihan internal terhadap panitia pengadaan barang/jasa;

- d) Mengadakan sosialisasi dan pelatihan eksternal kepada para calon penyedia barang/jasa.

2. Pelaksanaan

Kegiatan terkait pelaksanaan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan adalah sebagai berikut :

- a) Memberikan pelayanan untuk registrasi dan verifikasi pengguna SPSE serta layanan helpdesk
- b) Membentuk ULP Kabupaten Bulungan
- c) Penetapan Pokja ULP
- d) Pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik
- e) Memberikan pelatihan (*short course*) secara rutin kepada calon penyedia barang/jasa mengenai tata cara mengikuti *e-Procurement* di Kabupaten Bulungan

b. Prosedur Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan

Prosedur pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik di Kabupaten Bulungan terbagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu:

1. Persiapan Pengadaan;

a) PA/KPA

- 1) PA/KPA dari seluruh SKPD menetapkan Rencana Umum Pengadaan (RUP) 1 (satu) tahun anggaran kemudian mengirimkan salinannya kepada ULP dan mengumumkan

melalui media Sistem Informasi Rencanana Umum Pengadaan (SIRUP)

2) Apabila PA/KPA tidak sekaligus bertindak sebagai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), maka PA/KPA menunjuk Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)

3) PA/KPA menyerahkan Daftar RUP SKPD nya ke ULP Kabupaten Bulungan

b) Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)

1) PPK yang belum memiliki kode akses (user ID dan password) aplikasi SPSE harus melakukan pendaftaran sebagai pengguna SPSE.

2) PPK menyerahkan rencana pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang berisikan paket, spesifikasi teknis, Harga Perkiraan Sendiri (HPS), dan rancangan umum kontrak kepada Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan (Pokja ULP).

3) Surat beserta lampirannya sebagaimana dimaksud pada butir 2 dapat berbentuk dokumen elektronik.

c) ULP

1) Kepala ULP menerima Rencana Umum Pengadaan yang akan dilelangkan 1 (satu) tahun anggaran dan memberikan Rencana Umum Pengadaan kepada sekretariat untuk dikompilasi.

2) Pokja ULP yang belum memiliki kode akses (user id dan password) aplikasi SPSE harus melakukan pendaftaran sebagai pengguna SPSE.

- 3) Verifikator ULP memeriksa berkas yang disampaikan oleh PPK
 - 4) Ketua ULP menunjuk Pokja yang akan melaksanakan pemilihan
 - 5) Pokja ULP menerima dan menyimpan surat/ dokumen rencana pelaksanaan pengadaan yang disampaikan oleh PPK serta melaksanakan pemilihan.
 - 6) Pokja ULP menyusun dan menetapkan dokumen pengadaan.
- d) Penyedia Barang/ Jasa
- Penyedia barang/jasa yang belum memiliki kode akses aplikasi SPSE wajib melakukan pendaftaran pada aplikasi SPSE dan melaksanakan verifikasi pada Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) untuk mendapatkan kode akses aplikasi SPSE.
- e) LPSE
- 1) LPSE menerbitkan kode akses Pengguna SPSE dan menyimpan dokumen pendukung proses registrasi dan verifikasi pengguna SPSE.
 - 2) Membuat kepanitiaan Pokja ULP berdasarkan Surat Perintah/Surat Keputusan yang ditetapkan oleh ketua ULP Kabupaten Bulungan

2. Pelaksanaan pengadaan

Dalam proses pengadaan tidak semua aktor pengguna SPSE yang terlibat, dalam proses pengadaan aktor yang terlibat adalah Penyedia

Barang/Jasa, Pokja ULP, dan PPK. Alur pelaksanaan pengadaan dibedakan sebagai berikut:

- a) e-Lelang pengadaan barang/jasa pascakualifikasi dengan 1 (satu) file;
- b) e-Lelang pengadaan barang/jasa pascakualifikasi dengan 2 (dua) file;
- c) e-Lelang pengadaan barang/jasa prakualifikasi dengan 1 (satu) file;
- d) e-Lelang pengadaan barang/jasa prakualifikasi dengan 2 (dua) file.

Dari keseluruhan prosedur pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan tersebut, terdapat beberapa kendala yang sering terjadi yaitu pada persiapan pengadaan terutama pada Rencana Umum Pengadaan (RUP) sebagaimana pernyataan Ketua ULP Bapak Adriani yaitu :

“yang sering menghambat proses lelang itu sering kali data yang ada di sistem RUP tidak sesuai dengan berkas yang disampaikan oleh PPK, seharusnya sebelum berkas itu diserahkan ke ULP, PPK sudah mengkaji RUP yang diumumkan oleh PA. Inilah kalau PA nya merangkap sebagai PPK dan tidak memahami pemaketan, selain itu admin RUP SKPD juga tidak semuanya memahami pengadaan”.
(Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

c. Hasil Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-procurement*)

Sejak tahun 2014 pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Bulungan untuk paket-paket pengadaan yang harus melalui proses pemilihan dan seleksi maupun pembelian melalui katalog secara keseluruhan

sudah dilaksanakan secara elektronik (*e-procurement*). Realisasi pengadaan barang/jasa secara elektronik di Kabupaten Bulungan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4 Realisasi Pengadaan Barang/Jasa Secara Elektronik di Kabupaten Bulungan Tahun 2012 -2016

No.	Tahun	Jenis Pengadaan				Jumlah
		Barang	Konstruksi	Konsultansi	Jasa Lainnya	
1	2012	41	101	47	9	198
2	2013	36	130	53	16	235
3	2014	15	99	40	9	163
4	2015	38	111	37	8	194
5	2016	19	39	38	7	103

Sumber : ULP Kabupaten Bulungan, 2017

Sedangkan realisasi pelaksanaan *e-procurement* di Kabupaten Bulungan apabila dibandingkan dengan Rencana Umum Pengadaan (RUP) yang ada dari tahun 2012 – 2016 menunjukkan bahwa pelaksanaan lelang *e-procurement* di Kabupaten Bulungan sudah mencapai rata-rata 80% dari RUP yang ditetapkan, sebagaimana pada tabel berikut :

Tabel 4.5 Pelaksanaan *e-procurement* di Kabupaten Bulungan Dibandingkan dengan Jumlah RUP Tahun 2012 - 2016

No.	Tahun	Jumlah Paket Berdasarkan Data RUP	Jumlah Paket Yang Selesai di Lelang	% Pelaksanaan
1	2012	225	198	88,00
2	2013	243	235	96,71
3	2014	330	217	65,76
4	2015	260	195	75,00
5	2016	109	102	93,58

Sumber : ULP dan LPSE Kabupaten Bulungan, Data diolah

Hasil implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan tidak hanya diukur dari realisasi pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik, namun dapat diukur dari pencapaian tujuan kebijakan. Sebagaimana diketahui Tujuan Kebijakan pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) mengacu pada kebijakan pada Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta perubahannya yaitu pada pasal 106 ayat (1) yaitu ” Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dilakukan secara elektronik”, yang bertujuan sebagaimana disebutkan pada pasal 107 adalah untuk :

- 1) meningkatkan transparansi dan akuntabilitas;
- 2) meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha yang sehat;
- 3) memperbaiki tingkat efisiensi proses Pengadaan;
- 4) mendukung proses monitoring dan audit; dan
- 5) memenuhi kebutuhan akses informasi yang real time.

Hasil dari pencapaian tujuan kebijakan tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

Dalam pencapaian tujuan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengadaan barang/jasa pemerintah, beberapa informan memberikan pernyataan yang sama diantaranya menurut salah satu penyedia yaitu Bapak R (inisial) yang menyatakan :

“kalau informasi lelang dan ketentuan-ketentuan untuk mengikuti lelang itu sudah transparan, yang bermasalah adalah pada proses lelangnya, dengan lelang elektronik ini yang membuka penawaran hanya panitia, kalau manual pembukaan

penawaran ada penyedia, sehingga penyedia juga bisa mengetahui kelengkapan dokumen, pada saat klarifikasi juga hanya penyedia satu dengan panitia, jadi kita ndak tau, kadang meskipun kita sudah peringkat 1 eh yang menang peringkat 7” (Wawancara hari Kamis, 26 Januari 2017)

Hal senada diungkapkan oleh penyedia lain yaitu Bapak Jefri

Kuemba yang mengungkapkan :

“sebagai peserta kami menilai transparansi itu bisa dibidang ada plus minus nya, kalau memandang pada informasi lelang bisa dibidang itu netral dan transparan, tapi untuk paket-paket tertentu biasanya kalau sudah kita liat informasi kebutuhan lelangnya (spek) terlalu detail, kita peserta sudah sadar diri, kalau paket itu adalah paket yang sudah bertuan” (Wawancara hari Kamis, 26 Januari 2017)

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan transparansi pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Bulungan masih belum tercapai.

2. Meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha

Hasil wawancara dengan beberapa informan memberikan informasi terkait pencapaian tujuan pengadaan barang/jasa pemerintah terkait peningkatan akses pasar dan persaingan usaha.

Bapak Jefri Kuemba menyatakan bahwa :

“Pelaksanaan lelang secara elektronik di Kabupaten Bulungan menurut pandangan saya sebagai penyedia ada baik dan buruknya. Kalo dulu kami sering ketemu preman waktu jaman manual, tetapi di jaman online sekarang ketemunya preman berdasi. Ada oknum-oknum pribadi pokja yang bekerja sama dengan peserta, sehingga kegiatan-kegiatan tersebut sudah digiring untuk peserta-peserta tertentu, jadi kadang ada lelang yang bisa lelang ulang beberapa kali, padahal menurut kami, kami sudah bagus. Tapi dari segi kenyamanan, lebih enak elektronik, karena lebih transparan terutama untuk paket-paket yang tidak bertuan”. (Wawancara hari Kamis, 26 Januari 2017)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak R yang mengungkapkan bahwa :

“akses pasar dengan elektronik ini sangat terbuka, karena orang dari mana-mana bisa ikut lelang, tapi kalau persaingan usahanya yang sehat tidak ada, paket sudah banyak yang diatur, bahkan kadang belum diketuk palu anggaran sudah diatur, jadi yah sama aja kayak dulu, Cuma enakya dulu kalau mengatur kita peserta sama panitia tau sama tau aja...tapi kalau sekarang yang enak panitia aja" (Wawancara hari Kamis, 26 Januari 2017).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dan hasil pengamatan peneliti, disimpulkan bahwa pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan meningkatkan akses pasar hanya saja persaingan usaha yang tidak sehat masih sering terjadi.

3. Memperbaiki tingkat efisiensi proses pengadaan

Informasi dari hasil wawancara beberapa informan menyatakan hal-hal yang intinya hampir sama diantaranya menurut Ketua ULP Bapak Adriani yang menyatakan bahwa :

“Dengan adanya *e-proc* ini proses pengadaan jadi cepat, sehingga semakin cepat pula pekerjaan dapat diselesaikan”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Personil LPSE Bapak Asliansyah juga menyebutkan bahwa :

“Sejak menggunakan SPSE, realisasi kegiatan pengadaan barang/jasa di Kab. Bulungan, terutama dari sisi penghematan anggaran”. (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tujuan untuk meningkatkan tingkat efisiensi pada proses pengadaan dapat tercapai karena mampu mengurangi waktu yang dibutuhkan dalam proses pengadaan barang/jasa, sehingga

paket-paket proyek berjalan relatif lebih tepat waktu. Selain itu pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik di Kabupaten Bulungan mampu menghemat anggaran belanja 5-9 persen dari efisiensi lelang sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.6 Efisiensi Anggaran Dari Pelaksanaan e-Procurement di Kabupaten Bulungan Tahun 2014 - 2016

No	Tahun	Pagu Dana Berdasarkan Data RUP	Pagu Dana Paket Yang Selesai Di Lelang	Nilai Kontrak	Efisiensi
1	2014	Rp410.080.572.186	Rp303.768.035.141	Rp276.554.738.788	Rp27.213.296.3
2	2015	Rp350.642.774.375	Rp327.390.000.335	Rp307.728.774.021	Rp19.661.226.3
3	2016	Rp181.093.288.434	Rp168.833.550.434	Rp157.012.849.520	Rp11.820.700.9

Sumber : ULP dan LPSE Kabupaten Bulungan, Data diolah

4. Mendukung proses monitoring dan audit

Pencapaian tujuan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik untuk mendukung proses monitoring dan audit dapat dilihat dari apakah semua aktivitas dalam proses pengadaan barang sudah terekam baik tanggal dan waktu, semua pengguna dapat memantau pengadaan sesuai dengan kewenangannya serta auditor internal maupun eksternal dapat menggunakan dokumen dan data sistem untuk keperluan audit.

SPSE yang dibangun dan dikembangkan oleh LKPP yang digunakan oleh LPSE Kabupaten Bulungan saat ini sudah memfasilitasi hal-hal tersebut, dimana semua aktivitas sesuai dengan tahapannya terekam baik tanggal dan waktunya, serta masing-masing pengguna baik itu panitia, penyedia, PPK maupun masyarakat dapat memantau pelaksanaan pengadaan serta adanya fitur bagi auditor untuk melakukan audit terhadap paket-paket lelang. Hal ini

sebagaimana yang disampaikan oleh Sekertaris LPSE Bapak Abramsayah yang menyebutkan :

“Pengadaan barang dan jasa secara elektronik di kabupaten bulungan sejak tahun 2014 sampai saat ini sudah 100% secara *e-Proc*, sehingga data dan informasi lelang lebih mudah diperoleh oleh penyedia maupun auditor.....” (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tujuan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di kabupaten Bulungan untuk mendukung proses monitoring dan audit sudah tercapai.

5. Memenuhi kebutuhan akses informasi yang real time

Karakteristik *e-procurement* yang berbasis *web* memungkinkan informasi terkait pengadaan dapat tersebar dan diterima dalam waktu yang singkat. Selain itu dengan *e-procurement* jeda waktu antar tahapan dapat diminimalkan, dan pelaksanaan tahapan sesuai dengan tanggal dan waktu yang dijadwalkan oleh panitia. Sebagai contoh tahapan *aanwijzing* dan tahapan pembukaan penawaran, hanya dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggal dan waktu yang telah dijadwalkan, jika belum waktunya maka proses tersebut tidak dapat dilaksanakan. Oleh karena itu setiap pengguna baik penyedia, panitia maupun PPK harus memperhatikan jadwal yang telah ditetapkan, terutama yang sering bermasalah adalah tahapan pemasukan dokumen penawaran dimana kebiasaan penyedia selalu melakukan upload di batas akhir tahap pemasukan penawaran, sehingga sering gagal dalam memasukkan penawaran karena *traffic*

pemasukan penawaran yang padat. Karena karakteristik *e-procurement* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tujuan implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan untuk memenuhi kebutuhan akses informasi yang *real time* sudah tercapai, hal ini diperkuat juga dengan pernyataan para informan, yaitu Sekretaris LPSE Bapak Abramsyah yang menyatakan :

“semua informasi yang terdapat di SPSE *real time*, dan tersimpan dalam *database* server LPSE dan LKPP, ada kejadian penyedia melapor dengan membawa berkas yang menunjukkan waktu batas waktu *aanwijzing* yang tidak sesuai dengan server, namun setelah ditelusuri pada *database* hal tersebut hanya akal-akalan penyedia untuk menyanggah...(Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh penyedia Bapak Hariansyah yang menyebutkan bahwa :

“dengan *e-proc* ini semua informasi dapat diakses oleh siapa saja, dan kami sebagai penyedia dengan adanya *e-proc* ini kami jadi tau semua informasi lelang dan yang akan dilelang, tidak kayak dulu jaman manual, tiba-tiba tidak tau lelangnya kapan sudah berkontrak...(Wawancara hari Kamis, 26 Januari 2017).

2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-Procurement*) di Kabupaten Bulungan

Proses implemementasi kebijakan akan berbeda-beda tergantung pada sifat kebijakan yang dilaksanakan. Menurut (Winarno:139) macam-macam keputusan yang berbeda akan menunjukkan karakteristik, struktur-struktur dan hubungan-hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan

kebijakan publik sehingga proses implementasi juga akan mengalami perbedaan.

Pada penelitian Implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan ini faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implemetasi kebijakan tersebut dilihat dari dimensi-dimensi model implementasi Van Metter dan Van Horn yaitu :

a. Ukuran-ukuran dan Tujuan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah secara Elektronik (*e-procurement*)

Ukuran-ukuran dan tujuan kebijakan merupakan faktor yang menjadi dasar dalam implementasi kebijakan. Ukuran dan tujuan kebijakan diperlukan untuk mengarahkan pelaksanaan kebijakan, agar sesuai dengan program yang sudah direncanakan. Ketidakjelasan ukuran-ukuran dan tujuan kebijakan akan sangat mempengaruhi proses implementasi karena dapat menyebabkan pelaksana kesulitan untuk memahaminya serta dapat memunculkan multi interpretasi dan mudah menimbulkan konflik diantara para aktor implementasi.

Pemahaman tentang maksud umum dari suatu ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan adalah penting. Implementasi kebijakan yang berhasil, bisa jadi gagal ketika para pelaksana, tidak sepenuhnya memahami terhadap ukuran-ukuran dan tujuan kebijakan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pelaksana implementaasi kebijakan pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan, didapatkan pandangan-pandangan mengenai tujuan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-*

procurement), seperti yang diungkapkan oleh Bapak Adriani selaku Kepala ULP Kabupaten Bulungan yaitu :

“Dulu pelaksanaan belanja daerah sering kali mengalami perlambatan dikarenakan proses pengadaan barang /jasa yang rumit, oleh karenanya diperlukan pengaturan mengenai tata cara pengadaan barang/jasa yang sederhana, jelas dan komprehensif sesuai dengan tata kelola yang baik sehingga dapat menjadi pengaturan yang efektif bagi pihak terkait dengan pengadaan barang/jasa pemerintah. Adanya kebijakan *e-procurement* bertujuan agar pengadaan barang/jasa pemerintah dapat efisien, transparan, kompetitif serta terjangkau dan berkualitas sehingga akan berdampak pada peningkatan pelayanan publik dan percepatan pelaksanaan pembangunan dan percepatan belanja negara“ (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Senada dengan Bapak Asliansyah yaitu pengelola LPSE menyebutkan bahwa :

“Tujuan *e-procurement* adalah untuk mempercepat proses pengadaan, sehingga kontrak-kontrak pengadaan bisa mulai dilaksanakan pada Awal Tahun. Apabila pelaksanaan pekerjaan sudah dimulai pada bulan Januari/Februari, maka penyerapan anggaran tidak menumpuk diserap pada triwulan keempat, namun sejak triwulan pertama sudah diserap dengan baik. Selain itu *e-procurement* juga bertujuan untuk mewujudkan pasar yang terintegrasi secara nasional, untuk mencapai efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas yang lebih tinggi” (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Kedua pernyataan tersebut juga diperkuat dengan pernyataan Bapak Abramsyah sebagai Sekretaris LPSE Kabupaten Bulungan yang menyebutkan bahwa :

“Tujuan dari *e-procurement* adalah untuk menjamin persamaan kesempatan para pihak pelaku pengadaan barang/jasa dan menciptakan situasi yang kondusif agar terjadi persaingan yang sehat antar penyedia barang/jasa”. (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Anggota Pokja sebagai pelaksana yang langsung terkait dengan proses pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) Bapak Anang Sulistyو juga menyatakan :

“Tujuan dari kebijakan pengadaan barang secara elektronik yaitu agar proses pengadaan dapat berlangsung lebih transparan, efektif, efisien, hemat waktu dan biaya, serta mudah dalam pertanggungjawaban keuangannya” (Wawancara hari Senin, 23 Januari 2017).

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, maka diketahui informasi bahwa segenap pelaksana telah memahami tujuan dari kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*).

Terpenuhinya ukuran-ukuran dasar kebijakan mengindikasikan tujuan kebijakan telah tercapai. Gambaran pencapaian ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan dinyatakan oleh Ketua ULP Bapak Adriani yaitu :

“Pelaksanaan pengadaan barang secara elektronik sudah sesuai dengan tujuan, namun demikian diperlukan kesadaran dan kebijakan dari pemangku kebijakan dan *stakeholders* guna tercapai tata kelola pengadaan barang / jasa pemerintah yang transparan, kredibel dan efektif”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Selanjutnya Pak Adriani juga menambahkan :

“Setahu saya pengelola ULP terutama pokja telah melaksanakan prinsip-prinsip *e-procurement* sesuai dengan ketentuan atau aturan yang berlaku hal ini dapat dilihat dalam pelaksanaan belum ditemuinya pelanggaran yang sampai ke pengadilan”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Pernyataan Pak Adriani juga diperkuat oleh Anggota Pokja Bapak

Anang yang menyatakan bahwa :

“Pelaksanaan lelang harus sesuai dengan tujuan dan prinsip-prinsip pengadaan karena kami menginginkan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa yang efektif, efisien, bersih”

Sekretaris LPSE Pak Abramsyah juga menambahkan :

“Pengadaan barang dan jasa secara elektronik di kabupaten bulungan sejak tahun 2014 sampai saat ini sudah 100% secara *e-Proc*, sehingga data dan informasi lelang lebih mudah diperoleh oleh penyedia

maupun auditor, penggunaan SPSE pada proses lelang saat ini menurut saya sudah lebih transparan dan akuntabel” (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Pernyataan-pernyataan infoman tersebut sekali lagi diperkuat oleh pernyataan anggota pengelola LPSE Bapak Asliansyah yaitu :

“Sejak menggunakan SPSE, realisasi kegiatan pengadaan barang/jasa di Kab. Bulungan, terutama dari sisi penghematan anggaran, selain itu banyak juga penyedia dari luar Kab. Bulungan yang bisa mengikuti kegiatan pengadaan barang/jasa ini”. (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Sedikit berbeda dengan pernyataan-pernyataan di atas, rekanan/penyedia barang/jasa yaitu Bapak Jeffri Kuemba menyatakan bahwa :

“Pelaksanaan lelang secara elektronik di Kabupaten Bulungan menurut pandangan saya sebagai penyedia ada baik dan buruknya. Kalo dulu kami sering ketemu preman waktu jaman manual, tetapi di jaman online sekarang ketemunya preman berdasi. Ada oknum-oknum pribadi pokja yang bekerja sama dengan peserta, sehingga kegiatan-kegiatan tersebut sudah digiring untuk peserta-peserta tertentu, jadi kadang ada lelang yang bisa lelang ulang beberapa kali, padahal menurut kami, kami sudah bagus. Tapi dari segi kenyamanan, lebih enak elektronik, karena lebih transparan terutama untuk paket-paket yang tidak bertuan”. (Wawancara hari Kamis, 26 Januari 2017)

Pengelola LPSE Bapak Asliansyah juga menambahkan dalam tanggapannya mengenai hal-hal yang perlu diperlukan untuk membenahi implementasi e-procurement di Kabupaten Bulungan yaitu :

“Pemerintah / SKPD / ULP seharusnya berkomitmen dalam hal kejujuran pada proses tender / pemilihan penyedia barang/jasa” (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, peneliti mendapatkan informasi bahwa sebagian besar pelaksana kebijakan sudah memperhatikan dan melaksanakan ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) hanya saja masih terdapat oknum-oknum pokja yang berupaya menyalahi prinsip-prinsip

pengadaan barang/jasa yang sudah diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 beserta perubahannya.

b. Sumber-sumber Kebijakan

Selain kejelasan ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan yang dipahami oleh agen pelaksana, faktor sumber daya juga mempunyai peran yang sangat penting dalam implementasi kebijakan. Karena bagaimanapun jelasnya aturan-aturan suatu kebijakan, jika para personil yang bertanggungjawab mengimplementasikan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber untuk melakukan kebijakan secara efektif, maka kebijakan tersebut tidak akan bisa terimplementasi secara efektif.

Sumber-sumber kebijakan yang dimiliki Kabupaten Bulungan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini yaitu sumber daya manusia, sumber dana atau penganggaran serta ketersediaan sarana dan prasarana.

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia atau personil yang mempunyai kompetensi yang baik dalam mendukung implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) merupakan sumber kebijakan yang sangat penting. Selain itu kesesuaian antara jumlah personil yang dibutuhkan dengan keahlian yang harus dimiliki dengan tugas yang akan dikerjakan juga merupakan hal penting yang harus diperhatikan.

Pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) sepenuhnya dilaksanakan oleh ULP dan LPSE yang mengacu pada tugas dan fungsinya masing-masing yang

telah ditetapkan dalam Peraturan Bupati Bulungan. Namun fakta yang ditemukan oleh peneliti di lapangan sangat berbeda. Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh ULP dan LPSE sebagian besar adalah pegawai yang bekerja di Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah yang melaksanakan tugas tambahan sebagai personil pengelola ULP dan LPSE.

Jumlah personil pengelola LPSE yang ditetapkan berdasarkan keputusan Bupati Bulungan pada awal terbentuknya di tahun 2011 berjumlah 15 orang, namun pada tahun 2013 jumlah tersebut berkurang menjadi 9 orang dan pada tahun 2014 hingga 2016 jumlah personil pengelola LPSE berjumlah 10 orang. Pengurangan jumlah personil disebabkan adanya mutasi pegawai baik mutasi karena promosi jabatan maupun mutasi ke Provinsi Kalimantan Utara.

Dalam hal jumlah, personil pengelola LPSE sudah memadai, hanya saja dalam pelaksanaannya karena tidak semua personil memiliki kompetensi untuk mengelola LPSE, selain itu adanya tugas fungsi lain yang harus dilaksanakan personil LPSE pada tempat tugasnya sehingga tugas dan fungsi dilaksanakan oleh beberapa orang saja. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Sekretaris LPSE Bapak Abramsyah yaitu:

“Untuk jumlah personil/Tim di LPSE sebenarnya sudah cukup, personil LPSE itu sebagian besar adalah Pegawai di Bagian Pembangunan Sekretariat daerah, hanya dua orang saja yang berasal dari bagian atau instansi lain, yaitu yang bertugas sebagai admin sistem dan admin PPE. Namun pelaksanaan pelayanan hanya beberapa personil saja yang aktif, sehingga terkadang personil melakukan double fungsi dengan melaksanakan tugas personil yang lain dikarenakan personil

pengelola LPSE juga mempunyai tugas di bagian/istansinya". (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Pernyataan ini juga diperkuat oleh pernyataan Pak Asliansyah selaku personil pengelola LPSE yaitu :

"Pada awal terbentuknya LPSE, semua personil LPSE diberikan pelatihan atau workshop sebagai bekal dalam memberikan pelayanan pengadaan secara elektronik. Namun karena keterbatasan SDM dibidang IT, maka sebagian besar personil LPSE latar belakang pendidikannya bukan IT, seperti saya sendiri saya adalah sarjana ekonomi, teman-teman yang lain juga begitu sebagian besar adalah Sarjana ekonomi dan sarjana teknik, sarjana komputer hanya dua orang dan itu pun pegawai di luar bagian pembangunan. Sehingga memang ada beberapa teman saja yang memang benar-benar memahami SPSE yang memberikan pelayanan" (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Pak asliansyah juga menambahkan bahwa :

"Memang sebagai personil LPSE ada kompetensi yang harus dimiliki selain memahami teknologi internet juga menurut saya akan sangat membantu jika memahami kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah, meskipun itu tidak diwajibkan. Di tahun 2013 hingga sekarang ada pengurangan jumlah personil, hal ini disebabkan beberapa pegawai mutasi ke instansi lain terutama sejak pembentukan Provinsi Kaltara banyak yang pindah ke sana, sehingga agak kesulitannya juga untuk mencari pengganti personil. Akhirnya personil pengelola LPSE yang aktif memberikan pelayanan hanya beberapa orang saja yang memang sudah aktif sejak awal, yang tidak aktif masih saja seperti itu. Saat ini masing-masing bidang hanya 1 (satu) orang saja yang aktif, sehingga jika berhalangan, tidak ada personil yang menggantikannya". (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa jumlah personil pengelola LPSE sudah mencukupi, namun kompetensi pegawai masih kurang. Selain itu double tugas pada personil pengelola LPSE menghambat pelayanan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*)

Di sisi lain ULP yang juga sebagai pelaksana implemementasi pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) memiliki jumlah personil yang terbatas. Jumlah personil ULP yang ditetapkan berdasarkan keputusan Bupati Bulungan pada awal terbentuknya di tahun 2013 berjumlah 47 orang, namun pada tahun 2015 mengalami pengurangan menjadi 39 orang dan semakin berkurang paada tahun 2016 menjadi 24 orang saja. Pengurangan ini disebabkan terbatasnya SDM yang memiliki sertifikat ditambah pegawai yang memiliki sertifikat juga menjadi pptk di instansinya, sehingga tidak bisa menjadi PPTK. Hal ini diungkapkan oleh Ketua ULP Pak Adriani yang menyatakan bahwa :

“Untuk SDM yang mengelola administrasi ULP saat ini sudah mencukupi, namun untuk anggota pokja masih kurang. Untuk saat ini SDM yang memiliki sertifikat pengadaan barang/jasa pemerintah sesuai data yang ada jumlahnya masih jauh dibawah dari prosentase paket yang ada setiap tahun anggaran. Kami agak kesulitan untuk penambahan jumlah anggota Pokja karena keterbatasan pegawai juga di dinas, banyak pegawai yang bersertifikat diangkat menjadi pptk di dinasnya atau sudah punya jabatan, kebijakan kami untuk pegawai-pegawai tersebut tidak bisa kami angkat sebagai anggota pokja, karena dikhawatirkan akan menghambat proses pengadaan. Sebenarnya pemerintah melalui badan kepegawaian dan sdm sudah dan terus melakukan pembinaan kepada pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Bulungan dengan menugaskan pegawai untuk mengikuti bimtek pengadaan barang/jasa”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Berbeda dengan yang diungkapkan Bapak Anang selaku Anggota Pokja, terkait dengan jumlah anggota Pokja, yang bersangkutan mengungkapkan bahwa :

“Jumlah anggota pokja yang ada sekarang menurut saya sudah cukup karena melihat jumlah paket yang dilelangkan tahun ini juga tidak sebanyak tahun lalu karena adanya defisit anggaran.

Tahun-tahun sebelumnya malah ada anggota pokja yang tidak mendapatkan paket 1 (satu) pun. Kalau menurut saya ada baiknya pembinaan terhadap anggota pokja dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi anggota-anggota pokja yang sudah ada, karena selama ini yang saya liat, pembagian paket berdasarkan dinas masing-masing anggota pokja, nah ini menurut saya menjadi kendala untuk dinas-dinas yang paketnya banyak namun hanya dikerjakan 1 (satu) tim pokja saja. Apabila kompetensi anggota pokja semuanya sudah baik maka pembagian paket mungkin akan merata sehingga beban kerja tidak tertumpuk pada beberapa orang saja". (Wawancara hari Senin, 23 Januari 2017).

Bapak Anang juga menambahkan :

"Pembinaan Kepada Pokja Masih kurang dan diharapkan ada pertemuan rutin yang membahas ataupun sharing masalah masalah pengadaaan antar Anggota Pokja, dan tetap harus ada pengembangan SDM bagi anggota pokja" (Wawancara hari Senin, 23 Januari 2017).

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut, peneliti menarik kesimpulan bahwa jumlah SDM di Kabupaten Bulungan yang memiliki sertifikat dan dapat diangkat menjadi anggota pokja sangat terbatas, sehingga SDM di ULP pun juga tidak memadai, selain itu meskipun memiliki sertifikat namun kompetensi pokja juga terbatas karena kurangnya pembinaan kepada anggota pokja. Sehingga distribusi paket kepada beberapa anggota pokja saja.

2. Sumber Dana (Penganggaran)

Ketersediaan sumber dana merupakan faktor yang penting dalam setiap implementasi kebijakan. Ketersediaan dana akan mempengaruhi penyediaan tenaga pelaksana, pembangunan teknik pelaksanaan kegiatan, administrasi penanganan implementasi dan pengendalian untuk menjamin diperolehnya dukungan dan kepatuhan. Dalam perspektif Van Meter dan Van Horn, dana atau perangsang lain

akan memperlancar proses implementasi secara efektif (Winarno, 2002: 112).

Sumber dana untuk pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan sepenuhnya berasal dari APBD Kabupaten Bulungan yang dialokasikan untuk pembiayaan kegiatan LPSE dan ULP. Hal ini diungkapkan Ketua ULP yaitu :

“Penyelenggaraan kegiatan ULP selama ini bersumber dari APBD Kabupaten Bulungan melalui Bagian Pembangunan, hal ini sudah diatur dalam Peraturan Bupati Bulungan Nomor 17 Tahun 2012 tentang pembentukan ULP” (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Sekretaris LPSE Bapak Abramsyah juga menyebutkan :

“Selama pelaksanaan eproc sampai dengan sekarang, anggaran penyelenggaraan LPSE keseluruhannya bersumber dari APBD, tidak ada sumber-sumber lainnya, karena untuk pelayanan pendaftaran perusahaan pun kami tidak memungut biaya, semuanya gratis.” (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Anggaran Belanja untuk kegiatan LPSE dan ULP berdasarkan data yang ditemukan dilapangan dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.7 Alokasi Anggaran Kegiatan ULP dan LPSE

No.	Kegiatan	Jumlah Anggaran / Pertahun			
		2013	2014	2015	2016
1.	LPSE	Rp 671.880.000	Rp 1.213.000.000	Rp 1.241.000.000	Rp 1.090.800.000
2.	ULP	Rp 4.000.000.000	Rp 3.708.000.000	Rp 2.947.300.000	Rp 1.263.300.000

Sumber : Bagian Pembangunan, 2016

Anggaran kegiatan LPSE dan ULP berdasarkan data pada tabel tersebut menggambarkan bahwa anggaran untuk pelaksanaan kegiatan LPSE dan ULP sudah mencukupi. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Ketua ULP Bapak Adriani yang menyatakan bahwa :

“Untuk anggaran dan penyediaan sarana dan prasarana Pemerintah Kabupaten Bulungan melalui TAPD mendukung penuh baik untuk pemenuhan fasilitas maupun operasional lainnya termasuk peningkatan kemampuan dibidang pengadaan barang/jasa melalui diklat atau lokakarya. Saat ini ulp kabupaten bulungan memiliki kantor tersendiri, tenaga administrasi termasuk fasilitas yang dipinjamkan oleh pemerintah kabupaten bulungan”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Anggota Pokja ULP Pak Anang menyatakan pendapatnya

bahwa :

“Kalau soal anggaran ULP saya kurang tahu, tapi menurut saya seharusnya ada anggaran yang dialokasikan untuk pengembangan SDM Pokja maupun Admin Pokja” ” (Wawancara hari Senin, 23 Januari 2017).

Untuk pembiayaan kegiatan LPSE, hal yang sama juga diungkapkan oleh Pak Abramsyah selaku Sekretaris LPSE yaitu:

“Alhamdulillah, untuk penyelenggaraan LPSE hingga saat ini cukup saja, anggaran yang ada digunakan sebagian besar untuk pembiayaan honorarium personil, belanja pelatihan, belanja pemeliharaan sarana dan prasarana”. (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Hal ini diperkuat pula dengan pernyataan oleh personil LPSE Pak Asliansyah yang menyatakan bahwa :

“personil lpse setiap bulan dianggarkan honornya berdasarkan standarisari yang sudah ditetapkan, meskipun kami terimanya biasanya dirapel setiap triwulan atau 6 bulan sekali. Kami juga sering mengikuti kegiatan-kegiatan di luar daerah baik rakor ataupun pelatihan yang mendukung pelaksanaan tugas kami di LPSE”. (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Berdasarkan pernyataan di atas, diketahui bahwa sumber dana yang digunakan untuk penyelenggaraan kegiatan ULP dan LPSE berasal dan APBD Kabupaten Bulungan dan jumlahnya cukup memadai untuk membiayai kegiatan-kegiatan ULP dan LPSE.

3. Ketersediaan Sarana dan Prasarana

Dalam implementasi pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) yang diselenggarakan oleh ULP dan LPSE, maka selain sumber dana dan SDM juga didukung dengan ketersediaan sarana dan prasarana lainnya. Sarana dan prasarana yang dimaksud adalah sarana dan prasarana yang digunakan untuk operasional implementasi kebijakan yang antara lain gedung, jaringan internet, perangkat komputer, dan peralatan kantor lainnya yang mana kesemuanya dapat memberikan kemudahan dalam implementasi kebijakan.

Berdasarkan observasi diketahui sarana dan Prasarana yang dimiliki oleh LPSE Kabupaten Bulungan antara lain kantor LPSE yang terdiri dari 5 ruangan, yaitu ruang server, ruang training, ruang bidding, ruang verifikator dan ruang *front desk*. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kantor LPSE jarang sekali digunakan, dan kondisinya gelap dan panas karena pendingin ruangan yang ada tidak mencukupi. Hal ini diungkapkan oleh Pak Asliansyah selaku pengelola LPSE :

“untuk melayani penyedia ataupun panitia, lebih sering dilakukan di kantor Bagian Pembangunan yang penting ada akses internet, karena saya juga melaksanakan tupoksi saya di bagian pembangunan’. (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Penyataan yang sama disampaikan oleh Pak Hariansyah selaku penyedia:

“saya pernah menggunakan ruang bidding di LPSE untuk mendownload dokumen lelang, ruangnya pengap dan gelap, tidak ada udara masuk, AC juga gak ada, jadi kurang nyaman”. (Wawancara hari Kamis, 26 Januari 2017)

Selain kantor sarana dan parasana lainnya yang dimiliki oleh LPSE untuk memberikan pelayanan secara elektronik yaitu akses internet dimana LPSE Kabupaten Bulungan terlayani internet dengan kapasitas 10mbps, serta dilengkapi beberapa komputer di ruang bidding dan ruang training. Berdasarkan data inventarisasi barang yang dimiliki oleh LPSE, sarana dan parasarana yang ada di LPSE tersebut sebagian besar diperoleh/diadakan pada tahun 2010 awal pembentukan LPSE, dan beberapa dalam kondisi rusak.

Selain itu mengingat kondisi di Kalimantan Utara umumnya dan Kabupaten Bulungan pada khususnya yang saat ini mengalami krisis listrik, maka sering terjadi pemadaman bergilir. Kondisi ini terkadang menghambat proses pelelangan karena saat ini LPSE tidak memiliki alat untuk menyimpan cadangan listrik seperti UPS atau genset yang memadai. Fakta ini diungkapkan oleh Pak Abramsyah yang menyatakan:

“yang sering terjadi dan sangat mengganggu dalam pelaksanaan lelang adalah koneksi internet yang sering putus dan aliran listrik yang sering putus, yang mengakibatkan sistem di server tidak dapat diakses dan mengganggu tahapan proses pelelangan yang sudah ditentukan”. (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Pak Jefri selaku penyedia juga menambahkan pengalaman beliau dengan menyatakan bahwa :

“fasilitas yang penting itu internet, pernah juga kami lelang apakah oknum atukah sistemnya, kami gak bisa mengupload, wallahualam, kami sudah lapor untuk mengulang lelang tapi tidak ada tindak lanjut, kami sudah bawa surat dari Telkom yang menyatakan kalo Fiber optiknya mati, tapi ada satu dua penyedia bisa mengupload, jadi kami bertanya-tanya juga. Makanya penting LPSE meningkatkan fasilitas internetnya gar tidak terjadi haal seperti itu lagi”. (Wawancara hari Kamis, 26 Januari 2017)

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa secara umum ketersediaan dan kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh LPSE Kabupaten Bulungan belum memadai belum memenuhi standar. Ketersediaan sarana dan prasarana untuk backup daya listrik pada saat pemadaman listrik, dan backup akses internet sangat dibutuhkan agar server tetap bisa diakses meskipun dalam kondisi listrik padam atau koneksi internet yang putus.

Sarana dan prasarana yang dimiliki ULP Kabupaten Bulungan antara lain gedung kantor yang terdiri dari ruang kepala ULP, ruang tata usaha, 3 ruang rapat, lobby dan dapur. Berdasarkan observasi di lapangan, kondisi gedung baik dan cukup luas. Selain itu ruang-ruangan tersebut juga dilengkapi peralatan yang mendukung fungsi masing-masing ruangan tersebut dengan kondisi yang masih baik. Secara umum berdasarkan fakta di lapangan, dapat diketahui bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki ULP Kabupaten Bulungan dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya sudah memadai, fakta ini sebagaimana telah diungkapkan oleh Pak Adriani selaku Kepala ULP yaitu :

“Untuk anggaran dan penyediaan sarana dan prasarana Pemerintah Kabupaten Bulungan melalui TAPD mendukung penuh baik untuk pemenuhan fasilitas maupun operasional lainnya termasuk peningkatan kemampuan dibidang pengadaan barang/jasa melalui diklat atau lokakarya. Saat ini ulp kabupaten bulungan memiliki kantor tersendiri, tenaga administrasi termasuk fasilitas yang dipinjamkan oleh pemerintah kabupaten bulungan”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Pak Anang selaku anggota Pokja menambahkan :

“ketersedian fasilitas internet tidak ada, karena pada saat evaluasi kami harus mendownload dokumen penawaran yang dikirim penyedia, sehingga kami sering melakukannya di kantor kami masing. Hal ini menghambat koordinasi diantara kami anggota pokja” (Wawancara hari Senin, 23 Januari 2017).

Berdasarkan pernyataan informan, peneliti menyimpulkan bahwa dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan, sarana dan prasarana yang tersedia di ULP sudah memadai, namun belum adanya fasilitas internet yang belum menjadi kendala bagi pokja untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*). Sedangkan menurut temuan lapangan dan informasi dari informan mengenai sarana dan prasarana yang tersedia LPSE diketahui masih belum memadai dan memerlukan beberapa perbaikan dan penambahan sarana dan prasarana yang menunjang keberhasilan implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan.

c. Komunikasi Antar organisasi dan Kegiatan-kegiatan Pelaksanaan

Menurut Van Meter dan Van Horn (1974: 466) apa yang menjadi ukuran dasar dan tujuan kebijakan harus dipahami oleh *implementor* yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan. Oleh karena itu, standar dan tujuan kebijakan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana kebijakan. Jika sumber-sumber informasi berbeda maka akan memberikan interpretasi yang tidak konsisten terhadap standar dan tujuan kebijakan atau jika sumber yang sama namun memberikan interpretasi yang bertentangan, maka para pelaksana akan menghadapi kesulitan yang jauh lebih besar untuk melaksanakan kebijakan.

Penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa yang menjadi standar atau ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan harus konsisten dan tepat dari berbagai sumber informasi. Jika tidak ada ketepatan dan konsistensi terhadap suatu standar dan tujuan kebijakan, maka apa yang menjadi ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan akan sulit untuk bisa tercapai. Dengan kejelasan standar dan tujuan kebijakan, para pelaksana kebijakan dapat mengetahui apa yang dapat diharapkan darinya atau apa yang harus mereka lakukan.

Pada implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan, penyampaian informasi-informasi terkait standar dan tujuan kebijakan kepada pelaksana dan penerima kebijakan disampaikan melalui beberapa cara baik secara informal maupun secara formal. Diantara instansi pelaksana dalam hal ini

LPSE dan ULP serta SKPD saling berkoordinasi dalam proses penyampaian ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Sekretaris LPSE Pak Abramsyah bahwa :

“Ukuran dan tujuan kebijakan *e-proc* ini sudah disebarluaskan pemerintah melalui pengelola LPSE, baik berupa sosialisasi / diseminasi kebijakan atau pengenalan informasi/aplikasi terbaru dari SPSE itu sendiri. Memang dianggarkan setiap tahunnya untuk pelaksanaan sosialisasi kebijakan dan pelatihan penggunaan aplikasi kepada pengguna SPSE.” (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Pak Abramsyah juga menambahkan :

“Koordinasi dan komunikasi juga dilakukan secara informal dimana SKPD atau anggota pokja biasanya datang langsung ke LPSE ataupun melalui telepon” .(Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh Pak Aslianyah selaku pengelola LPSE yang menyatakan bahwa :

“Koordinasi dan komunikasi cukup baik, pengelola LPSE akan menginformasikan kepada SKPD/ULP/Penyedia jika SPSE *update system*/terbit peraturan terbaru dari LKPP atau yang berhubungan dengan pengadaan barang/jasa”. (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Hal yang sama disampaikan oleh Ketua ULP pak Adriani yang menyatakan bahwa :

“Untuk sosialisasi kebijakan terkait dengan *e-procurement* sudah dilakukan baik melalui pertemuan atau surat edaran terkait dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku termasuk mendatangkan para sumber dari lkpp dan lembaga yang berkompeten sedangkan tingkat koordinasi antara LPSE dan SKPD/OPD terjalin cukup baik termasuk juga koordinasi dengan instansi pemerintah lainnya baik ditingkat provinsi maupun pusat”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Anggota Pokja Bapak Anang juga menyebutkan hal yang sama bahwa :

“Koordinasi ULP, LPSE dan SKPD setahu saya cukup lancar.... Jika Ada permasalahan kami sudah tau harus berkoordinasi kemana dan dengan siapa...Dalam pelelangan kami biasa selalu koordinasi ke ULP dan SKPD, kalo terkait permasalahan sistem kami biasa akan langsung berkoordinasi ke LPSE”

Penyedia/rekanan sebagai penerima kebijakan, Bapak Jefri Kuemba juga memberikan informasi bahwa :

“Pada waktu berjalan pertama ada sosialisasi, semua *leader-leader* untuk perusahaan semua adminnya diberikan pelatihan oleh LPSE, namun sekarang belum ada pemberitahuan lagi, karena biasanya kami dikabari kalau ada sosialisasi atau pelatihan. Memang harusnya setiap ada perubahan perpres ada sosialisasi”. (Wawancara hari Kamis, 26 Januari 2017)



Gambar 4.4 Dokumentasi Pelatihan LPSE, 2015 dan 2016

Berdasarkan data yang diungkapkan informan, peneliti menyimpulkan bahwa proses koordinasi dan komunikasi dalam penyampaian kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) bagi pihak pelaksana dan penerima kebijakan sudah terlaksana dengan baik. Kelemahan yang ada dari koordinasi dan komunikasi diantara para pelaksana implementasi adalah koordinasi diantara pengelola yang berasal dari bagian lain sebagaimana yang disampaikan oleh oleh Sekretaris LPSE Bapak Abramsyah berikut :

“yang perlu dibenahi.....dan personil berada dalam satu bagian/organisasi yang sama sehingga memudahkan dalam koordinasi”. (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017).

d. Karakteristik Badan-badan Pelaksana

Organisasi pelaksana dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan yaitu LPSE dan ULP. Kedua unit ini sangat berperan penting dan saling berhubungan satu sama lain dalam implementasi kebijakan *e-procurement* di Kabupaten Bulungan. Untuk menghindari adanya pertentangan kepentingan, maka unit kerja yang melaksanakan fungsi LPSE harus dipisahkan dengan unit kerja yang melaksanakan fungsi ULP sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Kepala LKPP No. 2 Tahun 2010 tentang LPSE, dan pegawai LPSE dilarang merangkap menjadi PPK/ULP/Pejabat Pengadaan. Kondisi saat ini meskipun LPSE dan ULP berada dalam Bagian Pembangunan, namun unit penanggung jawab pelaksanaan kegiatannya berbeda dimana Pelaksanaan kegiatan LPSE menjadi tanggung jawab Kepala Sub Bagian

Pelaporan dan pelaksana kegiatan ULP menjadi tanggung jawab Kepala Sub Bagian Pengendalian. Personil yang diangkat menjadi pengelola LPSE dan ULP juga berbeda. Berikut peran dan karakteristik sifat unit-unit tersebut tersebut:

1. Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Kabupaten Bulungan

Menurut Peraturan Presiden Nomor 54 tahun 2010 beserta perubahannya, Layanan Pengadaan Secara Elektronik atau LPSE adalah unit kerja K/L/D/I yang dibentuk untuk menyelenggarakan sistem pelayanan Pengadaan Barang/Jasa secara elektronik. Bentuk organisasi LPSE menurut Peraturan Kepala LKPP Nomor 2 Tahun 2010 dapat menjadi unit kerja tersendiri atau menjadi fungsi salah satu unit kerja dengan memaksimalkan organisasi yang ada atau bersifat *adhoc* (kepanitiaan).

LPSE Kabupaten Bulungan saat ini masih bersifat *adhoc* pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Personil yang mengelola LPSE Kabupaten Bulungan ditetapkan setiap tahunnya dalam keputusan Bupati Bulungan. Berdasarkan surat keputusan Bupati Bulungan tersebut, kepala LPSE dijabat oleh Asisten Bidang Perekonomian, Pembangunan dan Kesra, sedangkan sekretaris LPSE dijabat oleh Kasubbag pelaporan bagian pembangunan. Personil pada bidang-bidang diisi oleh staf bagian pembangunan dan pegawai bagian lainnya di Sekretariat Daerah. Meskipun secara kelembagaan masih *adhoc*, dalam implementasi e-procurement, layanan yang diberikan LPSE Kabupaten Bulungan

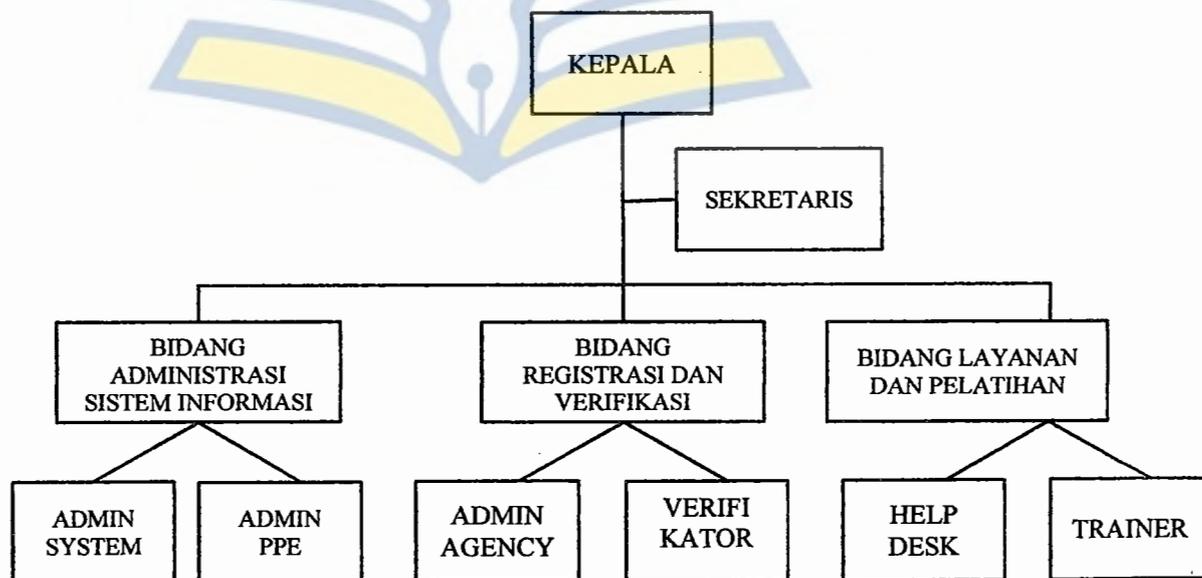
sudah merupakan LPSE dengan *System Provider* bukan *Service Provider*, artinya LPSE Kabupaten Bulungan sudah memiliki perangkat keras jaringan dan server yang telah berisi aplikasi SPSE.

Hal ini sebagaimana yang juga diungkapkan oleh Sekretaris LPSE Kabupaten Bulungan Pak Abramsyah bahwa :

“LPSE Kabupaten Bulungan itu LPSE yang berdiri sendiri yang perangkat keras jaringan dan sistem SPSE yang terinstal di Server LPSE, biasanya disebut LPSE *System Provider*. Tapi meskipun begitu sampai saat ini LPSE Kabupaten Bulungan masih *adhoc* pada bagian pembangunan yang personilnya ditetapkan tiap tahunnya pada surat keputusan bupati bulungan”. (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Organisasi LPSE Kabupaten Bulungan terdiri dari :

- a) Kepala LPSE
- b) Sekretaris
- c) Bidang Administrasi Sistem Informasi
- d) Bidang Registrasi dan Verifikasi
- e) Bidang Layanan dan Pelatihan



Gambar 4.5 Struktur Organisasi LPSE Kabupaten Bulungan

LPSE Kabupaten Bulungan mempunyai tugas antara lain (Peraturan Bupati Bulungan Nomor 18 tahun 2010) :

- a) Memfasilitasi PA/KPA mengumumkan rencana umum pengadaan
- b) Memfasilitasi ULP menayangkan pengumuman pelaksanaan pengadaan
- c) Memfasilitasi ULP/Pejabat Pengadaan melaksanakan pemilihan penyedia barang/jasa secara elektronik
- d) Memfasilitasi penyedia barang/jasa dan pihak-pihak yang berkepentingan menjadi pengguna SPSE
- e) Melaksanakan tugas lain yang diberikan pimpinan

Dalam melaksanakan tugas tersebut, LPSE Kabupaten Bulungan menyelenggarakan fungsi yang meliputi :

- a) Penyusunan program kegiatan, ketatausahaan, evaluasi dan pelaporan pengelolaan pengadaan barang/jasa secara elektronik
- b) Pengelolaan SPSE dan infrastrukturnya
- c) Pelaksanaan registrasi dan verifikasi pengguna SPSE
- d) Pelaksanaan pelayanan pelatihan dan dukungan teknis pengoperasian SPSE

2. Unit Layanan Pengadaan (ULP) Kabupaten Bulungan

ULP merupakan unit pelaksana pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan yang pembentukannya ditetapkan dalam Peraturan Bupati Kabupaten Bulungan Nomor 17 Tahun 2012. Pada peraturan tersebut disebutkan bahwa ULP

merupakan lembaga non struktural yang berkedudukan pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah. Sama halnya dengan LPSE, Personil pengelola ULP Kabupaten Bulungan juga ditetapkan setiap tahunnya dalam keputusan Bupati Bulungan.

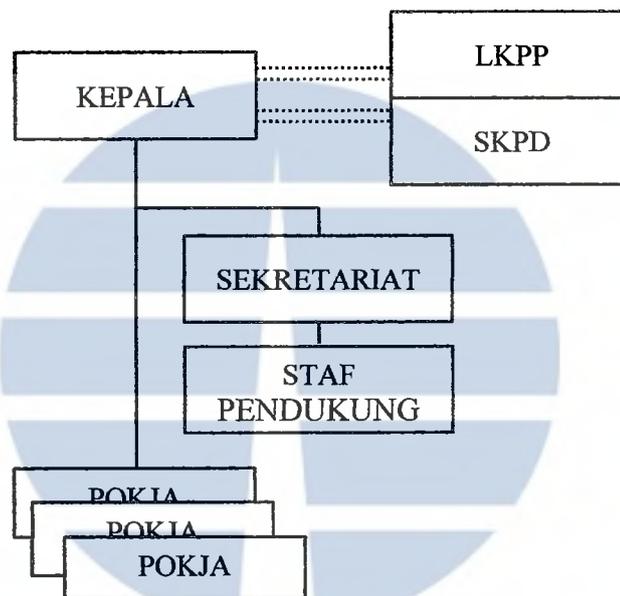
Menjalankan amanat Peraturan Kepala LKPP No. 2 Tahun 2010, maka meskipun ULP dan LPSE masih bersifat *ad hoc* di Bagian Pembangunan, namun personil yang terlibat dalam kedua tim adalah orang-orang yang berbeda. Berdasarkan surat keputusan Bupati Bulungan, Kepala ULP dijabat oleh Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah dan Sekretaris ULP dijabat oleh Kasubbag. Pengendalian Bagian Pembangunan. Untuk Kelompok Kerja (Pokja) adalah pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan yang memiliki sertifikat dan telah diseleksi, sedangkan untuk tenaga administrasi adalah pegawai pada Bagian Pembangunan dibantu beberapa tenaga kontrak.

Terkait dengan kelembagaan dan personil ULP tersebut, Kepala ULP Pak Adriani juga mengungkapkan hal sama yaitu :

“Kelembagaan ULP berdasarkan Perka LKPP Nomor 5 tahun 2010 menyebutkan bahwa Kepala Daerah membentuk ULP yang bersifat permanen dan berdiri sendiri misalnya dalam bentuk biro untuk provinsi atau bagian untuk kabupaten, atau dapat pula melekat pada unit yang sudah ada. Kabupaten Bulungan menyikapinya dengan melekat dengan bagian pembangunan sekretariat daerah kabupaten bulungan atau yang disebut *ad hoc* hal ini dengan dikeluarkannya Peraturan Bupati Bulungan Nomor 17 Tahun 2012 sebagai dasar hukum berdirinya ulp kabupaten bulungan yang strukturnya kepala bagian pembangunan merangkap juga sebagai kepala ulp, sekretaris ulp dirangkap kepala sub bagian pengendalian serta dibantu staf dan pegawai tidak tetap (ptt) sebagai staf sekretariatnya”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Susunan Organisasi Perangkat ULP berdasarkan Peraturan Bupati tersebut, terdiri atas :

- a) Kepala Unit;
- b) Sekretariat;
- c) Kelompok Kerja, dan
- d) Staf Pendukung.



Gambar 4.6 Struktur Organisasi ULP Kabupaten Bulungan

Tugas ULP Kabupaten Bulungan meliputi (Peraturan Bupati Nomor 17 Tahun 2012 :

- a) Mengkaji ulang Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa bersama PA/KPA;
- b) Menyusun rencana pemilihan penyedia barang/jasa;
- c) Mengumumkan pelaksanaan pengadaan barang/jasa di *website*, papan pengumuman resmi untuk masyarakat serta menyampaikan ke LPSE untuk diumumkan pada portal pengadaan Nasional;

- d) Menilai kualifikasi penyedia barang/jasa melalui prakualifikasi atau pascakualifikasi;
- e) Melakukan evaluasi administrasi, teknis dan harga terhadap penawaran yang masuk;
- f) Menjawab sanggahan;
- g) Menyampaikan hasil pemilihan dan menyerahkan salinan dokumen pemilihan penyedia barang/jasa kepada PA/KPA;
- h) Menyimpan dokumen asli pemilihan penyedia barang/jasa;
- i) Mengusulkan perubahan Harga Perkiraan Sendiri, Kerangka Acuan Kerja/spesifikasi teknis pekerjaan dan rancangan kontrak kepada PA/KPA;
- j) Membuat laporan mengenai proses dan hasil Pengadaan kepada Bupati;
- k) Memberikan pertanggungjawaban atas pelaksanaan kegiatan Pengadaan Barang/Jasa kepada PA/KPA;
- l) Menyusun dan melaksanakan strategi Pengadaan Barang/Jasa di lingkungan ULP;
- m) Melaksanakan pengadaan barang/jasa dengan menggunakan sistem pengadaan secara Elektronik di LPSE;
- n) Melaksanakan evaluasi terhadap proses pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang telah dilaksanakan; dan
- o) Mengelola sistem informasi manajemen pengadaan yang mencakup dokumen pengadaan, daftar survei harga, daftar kebutuhan barang/jasa, daftar hitam penyedia.

Pernyataan tugas dan fungsi ULP juga dikemukakan oleh Kepala ULP Pak Adriani bahwa :

“ULP Kabupaten Bulungan merupakan unit yang bertugas untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa melalui penyedia yang anggarannya bersumber dari APBN atau APBD baik sebagian atau keseluruhan, sedangkan untuk pengadaan barang/jasa yang sumber dananya selain itu misalnya yang BUMD, biasanya kami hanya meminjamkan personil aja”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Pak Adriani yang juga sekaligus Kepala Bagian Pembangunan menambahkan bahwa :

“meskipun secara kelembagaan kedua unit ini melekat pada Bagian Pembangunan, namun tidak ada saling intervensi terhadap kegiatan masing-masing unit tersebut, semua sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing dan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Malah dalam satu Bagian begini koordinasi lebih mudah, pertukaran informasi lebih cepat. Hanya saja memang beban kerja pegawai di Bagian Pembangunan jadi lebih berat”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Sekretaris LPSE Pak Abramsyah juga menambahkan bahwa :

“pengelola LPSE sudah mengetahui tugas dan fungsi LPSE, dan sejauh ini pengelola sudah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik”. (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Dari pernyataan-pernyataan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa meskipun pengelola ULP dan LPSE sudah melaksanakan tugasnya berdasarkan tugas dan fungsinya masing-masing namun bentuk kedua kelembagaan yang masih *adhoc* (kepanitiaan) dan melekat pada Bagian Pembangunan menyebabkan beban kerja pegawai di bagian Pembangunan menjadi lebih berat. Hal ini berpengaruh terhadap pelaksanaan pelayanan kepada stakeholders

yang terkait dengan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*).

Selanjutnya menurut Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016:145), implementasi yang berhasil sering kali membutuhkan mekanisme-mekanisme dan prosedur-prosedur lembaga. Hal ini akan mendorong pelaksana untuk bertindak dalam satu cara yang konsisten. Dalam hal implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan, unit pelaksana dalam hal ini LPSE dan ULP belum memiliki prosedur-prosedur yang cukup. Hal ini diungkapkan oleh Sekretaris LPSE Pak Abramsyah yang menyatakan bahwa :

“Saat ini LPSE baru menyusun SOP layanan, itu pun belum semuanya, baru SOP terkait registrasi pengguna saja, sedangkan SOP-SOP yang sudah distandarkan LKPP belum disusun” (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Pernyataan serupa juga ditambahkan oleh Pak Asliansyah yang menyebutkan bahwa :

“tidak adanya prosedur-prosedur yang jelas menyebabkan pelaksanaan pelayanan berjalan hanya berdasarkan yang penting proses pengadaan lelang cepat dilaksanakan saja, selain itu saat ini pelaksanaan pelayanan tidak sepenuhnya mengikuti SOP yang ada, karena antara pengelola LPSE dengan SKPD/ULP/Penyedia sudah saling mengenal secara personal, tidak terlalu diterapkan”. (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Berbeda dengan LPSE, ULP sudah mempunyai SOP yang diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2013, sebagaimana yang diungkapkan Kepala ULP Bapak Adriani :

“mekanisme/prosedur untuk pengadaan barang/jasa pemerintah sudah ada dan diatur dalam Peraturan Bupati”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Pak Anang selaku anggota Pokja menyebutkan :

“SOP setahu saya sudah ada, tapi kadang diterapkan, karena semuanya berjalan kondisional saja, misalnya kadang saya sebagai pokja langsung sudah memperoleh permohonan lelang dari PPK, baru surat perintah lelang dikeluarkan ULP, mungkin maksudnya untuk mempercepat proses saja”. (Wawancara hari Senin, 23 Januari 2017)

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas peneliti memperoleh informasi bahwa LPSE belum memiliki SOP yang cukup, karena hanya bidang registrasi yang sudah memiliki SOP, sedangkan untuk bidang Layanan dan training serta bidang administrasi sistem informasi belum mempunyai SOP. Sedangkan ULP sudah mempunyai mekanisme/prosedur pengadaan barang/jasa, hanya tidak selalu diterapkan.

e. Kondisi Ekonomi, Sosial dan Politik

Dimensi yang juga perlu mendapatkan perhatian dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan adalah sejauh mana kondisi eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan yang telah ditetapkan. Lingkungan ekonomi, sosial dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi penyebab kegagalan implementasi. Oleh karena itu upaya mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kondisi lingkungan eksternal.

Informasi kondisi sosial diperoleh dari pernyataan beberapa informan, salah satunya sebagaimana diungkapkan oleh Sekretaris LPSE Pak Abramsyah :

“Pada awalnya banyak penyedia yang tidak mendukung khususnya penyedia barang/jasa, salah satu asosiasi di Kabupaten Bulungan menyurati Pemkab Bulungan agar jangan dulu menerapkan lelang secara elektronik di Kabupaten Bulungan, penyedia khawatir tidak dapat bersaing dengan penyedia luar karena keterbatasan sumberdaya.

Namun seiring berjalannya implementasi e-proc, penyedia sudah mulai memahami dan merasakan manfaat dari mengikuti lelang secara e-proc". (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Pak Asliansyah pengelola LPSE yang menyatakan bahwa :

"Dulu masyarakat kurang mendukung, karena dengan lelang manual penyedia mempunyai peluang yang besar untuk mendapatkan pekerjaan dari pengadaan barang/jasa pemerintah, namun setelah lelang secara elektronik ini diimplementasikan berdampak pada peluang yang lebih kompetitif." (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Kedua pernyataan tersebut juga sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Pak Adriani selaku Kepala ULP bahwa :

"Penyedia awalnya kurang mendukung, disebabkan belum adanya informasi yang jelas mengenai lelang secara elektronik. Namun setelah sosialisasi dan pelatihan, penyedia lebih nyaman dengan *e-procurement* karena membuka kesempatan luas buat pengusaha-pengusaha local bersaing dengan pengusaha luar dengan demikian kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan dari pemerintah tidak memerlukan pendekatan secara kekeluargaan atau KKN". (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Pak Adriani juga menambahkan :

" Adanya e-procurement masyarakat dipaksa untuk melek IT Karena implementasi dari *e-procurement* itu menggunakan IT baik dimulainya pengumuman, pendaftaran dan pengumuman pemenang sudah tidak menggunakan manual lagi seperti sebelum adanya kebijakan *e-procurement*, sehingga penyedia berusaha untuk meningkatkan SDMnya agar dapat mengikuti lelang elektronik". (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Pernyataan-pernyataan tersebut juga diperkuat dengan pernyataan Pak Jefri Kuemba selaku penyedia barang/jasa :

"pengaruhnya itu ke SDM, yang namanya online, mau ndak mau SDM harus mengikuti, karena kalau tidak akan tertinggal dari penyedia yang lain". (Wawancara hari Kamis, 26 Januari 2017)

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas adanya sosialisasi dan pelatihan yang intensif dari pelaksana kepada masyarakat dalam hal ini penyedia menyebabkan penyedia memahami dan merasakan manfaat dari pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) sehingga penyedia mulai terbuka untuk mengembangkan kemampuannya dalam teknologi informasi agar tidak tertinggal dari penyedia lainnya.

Selain kondisi sosial, kondisi ekonomi di Kabupaten Bulungan juga akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh implementasi kebijakan, informasi pengaruh dan dampak kondisi ekonomi dari implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan diungkapkan oleh Pak Adriani, selaku Ketua ULP yaitu

:

“Perekonomian di Kabupaten Bulungan dapat dikatakan cukup berkembang, terbukti APBD Kabupaten Bulungan tiap tahunnya mengalami peningkatan, penurunan yang terjadi tahun terakhir disebabkan memang defisit dari pusat. Adanya peningkatan APBD maka belanja pengadaan barang/jasa pemerintah juga meningkat, ditambah dukungan dari TAPD dalam penganggaran kegiatan LPSE dan ULP memberikan kemudahan dalam implementasi *e-procurement*”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Pak adriani juga menambahkan :

“Dengan adanya e-proc ini proses pengadaan jadi cepat, sehingga semakin cepat pula pekerjaan dapat diselesaikan sehingga semakin cepat pula manfaat dari kegiatan tersebut dirasakan oleh masyarakat”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Pernyataan-pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Pak Jefri

Kuumba selaku penyedia, yang menyebutkan :

“adanya akses pasar yang lebih terbuka pasti akan mempengaruhi perekonomian masyarakat khususnya kami penyedia, alhamdulillah selama lelang elektronik ini kami bisa ikut di dinas mana saja, jadi

peluang lebih besar, meskipun tidak selalu menang”. (Wawancara hari Kamis, 26 Januari 2017)

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut di atas, diketahui bahwa kondisi ekonomi Kabupaten Bulungan cukup mempengaruhi untuk implementasi kebijakan ini, hal ini tampak pada dukungan terhadap penyelenggaraan kegiatan LPSE dan ULP serta peningkatan alokasi belanja langsung yang dianggarkan untuk pengadaan barang/jasa pemerintah Kabupaten Bulungan.

Kondisi eksternal lainnya yang harus diperhatikan dalam implementasi kebijakan yaitu kondisi politik. Kondisi politik di Kabupaten Bulungan yang mempengaruhi organisasi dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik di Kabupaten Bulungan digambarkan dari dukungan dan intervensi elit-elit dalam implementasi kebijakan. Pak Adriani selaku Ketua ULP mengungkapkan bahwa :

“semua elit-elit mulai dari kepala daerah, kepala SKPD sampai DPR mendukung implementasi kebijakan *e-procurement* sesuai ketentuan yang berlaku dengan maksud guna percepatan pembangunan dan realisasi belanja sehingga manfaatnya segera dirasakan oleh publik”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Pak Abramsyah selaku Sekretaris LPSE yaitu :

“semua unsur pimpinan sangat mendukung Karena terlaksananya kegiatan pengadaan barang/jasa lebih efisien dan transparan, meminimalisir terjadinya praktek KKN dan mempercepat serapan anggaran”. (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Selain itu Pak Adriani juga menambahkan informasi adanya intervensi elit-elit, dengan mengungkapkan :

“tentunya intervensi positif yaitu intervensi yang dilakukan oleh pemangku kepentingan bisa dilakukan dengan alasan-alasan tertentu

yaitu menginginkan pelaksana yang berkualitas dari sisi pekerjaan, pekerjaan dilapangan tepat waktu sehingga sesuai dengan perencanaan, biaya yang terjangkau dan hasil pekerjaan dapat dinikmati oleh masyarakat”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Pak Abramsyah selaku sekretaris LPSE sepaham dengan pernyataan tersebut dan mengungkapkan :

“Ada juga sedikit intervensi, kebanyakan untuk pekerjaan yang bernilai besar. Maksudnya baik, dengan alasan calon penyedia sudah dikenal dan diketahui pasti kualitasnya, namun dari sisi persaingan usaha menjadi tidak fair”. (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara informan, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kondisi politik tampak dari adanya dukungan semua elit-elit untuk pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) sehingga tindakan KKN dapat dihindari. Namun adanya intervensi yang dilakukan elit-elit dengan maksud untuk mendapatkan penyedia yang mempunyai kualitas yang bagus, dikhawatirkan akan mempengaruhi keadilan dalam persaingan usaha sehingga menimbulkan penyimpangan-penyimpangan dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan.

f. Kecenderungan Pelaksana (*Implementors*)

Pengetahuan, pemahaman dan sikap dari para pelaksana kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan merupakan hal yang sangat penting agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan sesuai dengan ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pengetahuan dan

pemahaman para pelaksana telah mengetahui dan memahami tentang ukuran-ukuran dasar dan tujuan dari kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik hal ini dibuktikan melalui pernyataan yang diungkapkan oleh Pak Adriani yaitu :

“dalam melaksanakan *e-procurement* Pokja selalu berpedoman pada aturan yang berlaku baik itu Perpres maupun Perka LKPP, dan dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa telah melaksanakan prinsip-prinsip pengadaan. Seperti yang saya ungkapkan alhamdulillah sampai saat ini belum ada pelanggaran yang sampai kepengadilan”. (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Hal yang sama diungkapkan Pak Abramsyah terhadap pelaksana LPSE, yaitu :

“Seluruh personil sudah memahami dan mengetahui tugas dan fungsinya serta kebijakan dasar pelaksanaan *e-proc*, karena semua aturan dan kebijakan sudah menjadi keharusan yang distandarkan oleh LKPP untuk disampaikan dan diketahui oleh semua pelaksana”. (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Pak Asliansyah yang menyatakan bahwa :

“tugas dan fungsi secara umum sebagai personil LPSE tentu kami sudah tau sebagaimana yang ditetapkan dalam Peraturan Bupati ataupun Peraturan Kepala LKPP, namun karena belum ada SOP yang secara detail mengatur alur pelayanan masing-masing bidang, maka dalam pelaksanaan pelayanan terkadang hanya berdasarkan kondisi dan persepsi saja”. (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Berdasarkan fakta yang diungkapkan oleh informan, peneliti menyimpulkan bahwa para pelaksana kebijakan yang ada di LPSE dan ULP sebagai pelaksana telah mengetahui dan memahami ukuran dasar dan tujuan dari kebijakan umum pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik.

Dalam keadaan ketidaksesuaian pemahaman, individu mungkin akan berusaha menyeimbangkan pesan yang tidak menyenangkan dengan

persepsinya tentang apa yang seharusnya merupakan keputusan kebijakan. Arah kecenderungan-kecenderungan pelaksana terhadap ukuran dasar dan tujuan juga merupakan suatu hal yang sangat penting. Arah kecenderungan pelaksana terhadap kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) dapat diketahui melalui pernyataan-pernyataan pelaksana, sebagaimana yang diungkapkan oleh Pak Adriani bahwa :

“Dengan adanya *e-procurement* pemerintah dalam melaksanakan pengadaan barang jasa pemerintah merasa lebih transparan, murah, cepat, mudah, aman dan tertib administrasi selain itu untuk monitor dan evaluasi bisa cepat dilakukan.” (Wawancara hari Selasa, 10 Januari 2017)

Anggota Pokja Bapak Anang menambahkan pendapatnya yaitu:

“saya sangat mendukung pelaksanaan pengadaan secara elektronik, karena sebagai pokja saya merasa aman, kontak dengan penyedia lebih jarang, lebih transparan dan menggunakan sistem lebih memudahkan saya karena saya bisa mengerjakannya dimana saja selama terkoneksi internet”. (Wawancara hari Senin, 23 Januari 2017)

Hal yang sama diungkapkan Pak Abramsyah yaitu :

“*e-proc* lebih menjamin proses pelaksanaan pengadaan dilakukan dengan transparan, lebih efisien dan efektif”. (Wawancara hari Rabu, 18 Januari 2017)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Pak Aslianyah yaitu:

“kebijakan *e-proc* sudah sangat membantu/memudahkan dalam proses pengadaan barang/jasa baik dari sisi pemerintah selaku pelaksana, SKPD sebagai pemilik anggaran/kegiatan, Pokja sebagai pelaksana proses pengadaan dan penyedia sebagai pihak ketiga/penyedia barang/jasa maupun masyarakat selaku pihak yang akan menikmati hasil dari kegiatan pembangunan/pengadaan barang/jasa”. (Wawancara hari Rabu, 11 Januari 2017)

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa para pelaksana menerima dan menjalankan implementasi kebijakan, hal ini terbukti dari pernyataan-pernyataan positif yang dikemukakan para informan.

C. Pembahasan

Pada sub bab ini, peneliti membahas hasil dari temuan di lapangan terkait implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan dan faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan tersebut.

1. Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (e-Procurement) di Kabupaten Bulungan

Berdasarkan hasil wawancara dan realisasi pengadaan barang/jasa secara elektronik, pelaksanaan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan sudah terpenuhi dimana pemerintah Kabupaten Bulungan telah membuat Peraturan Bupati dan Surat Ketetapan pengelola LPSE dan ULP, menyediakan infrastruktur, dan melaksanakan pengadaan barang/jasa secara elektronik sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel realisasi pengadaan barang/jasa secara elektronik pada hasil penelitian. Namun apabila dikaitkan pendapat Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016:135) yang mengungkapkan bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan kebijakan yang telah ditetapkan maka implementasi pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan dapat dikatakan belum memenuhi tujuan kebijakan karena pelaksanaannya belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian tujuan kebijakan dimana dari hasil penelitian dari 5 (lima) tujuan kebijakan pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) ada 2 (dua) tujuan yang belum terlaksana secara optimal, yang mana kedua tujuan tersebut merupakan tujuan

yang paling mendasar dari kebijakan tersebut yaitu transparansi dan persaingan usaha yang sehat, hal ini disebabkan masih adanya celah yang dimanfaatkan oleh oknum-oknum untuk melakukan penyimpangan seperti penggiringan paket untuk penyedia-penyedia tertentu. Sedangkan untuk 3 (tiga) tujuan kebijakan lainnya dapat dilaksanakan secara optimal karena merupakan tujuan untuk mendukung proses monitoring dan audit serta memenuhi kebutuhan akses informasi yang *real time* adalah memang keuntungan dari karakteristik *e-procurement* yang berbasis web dimana hal tersebut juga dapat memperbaiki efisiensi waktu proses pengadaan. Namun efisiensi anggaran dari lelang secara elektronik yang sebesar 5-9 persen masih perlu dioptimalkan lagi.

2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-Procurement*) di Kabupaten Bulungan

Pembahasan dari hasil penelitian mengenai faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan adalah sebagai berikut :

a. Ukuran-ukuran Dasar dan Tujuan Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-procurement*)

Implementasi merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh berbagai aktor sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran kebijakan itu sendiri. Grindle dalam winarno (2016:135) berpandangan bahwa secara umum tugas

implementasi adalah membentuk suatu kaitan (*linkage*) yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah.

Implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan juga bertujuan agar tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan yang telah ditetapkan tersebut dapat tercapai. Oleh karenanya setiap pelaksana kebijakan *e-procurement* di Kabupaten Bulungan harus mengetahui dan memahami semua tujuan kebijakan *e-procurement* agar dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan kebijakan tersebut. Pemahaman ukuran-ukuran dasar dan tujuan secara umum akan mempengaruhi keberhasilan implementasi. Ketika para pelaksana tidak sepenuhnya menyadari dan memahami ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan, maka implementasi kebijakan bisa gagal.

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan, diketahui bahwa sebagian besar pelaksana kebijakan sudah mengerti dan memahami serta mempunyai kesamaan pemahaman mengenai ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*). Adanya kesamaan pemahaman ini menurut peneliti menunjukkan bahwa penyebaran informasi / komunikasi / koordinasi dalam dan antar organisasi pelaksana *e-procurement* sudah baik.

Meskipun sebagian besar pelaksana sudah mengetahui dan memahami tujuan-tujuan kebijakan *e-procurement*, dan beberapa ukuran dasar sudah terpenuhi, namun dari ungkapan wawancara terhadap penyedia/rekanan masih terdapat oknum-oknum pelaku kecurangan yang tidak mematuhi

prinsip-prinsip pengadaan. Adanya pengulangan lelang yang berulang-ulang yang terjadi merupakan indikasi adanya gejala kecurangan (*fraud*) sebagaimana yang diutarakan Widyasari (2016:55) dalam penelitiannya yang membahas kegagalan implementasi *e-procurement*.

Wolfe dan Hermanson (2004) dalam Widyasari (2016:9) menyebutkan *fraud* / penyimpangan dapat terjadi karena adanya dorongan dari pegawai untuk menyalahgunakan uang dan asset institusi, keadaan yang memungkinkan pegawai untuk melakukan penyalahgunaan, pola pikir dan etika pegawai yang memungkinkan pegawai untuk melakukan penyalahgunaan dan kapasitas pegawai untuk membuat kejahatannya tidak terdeteksi oleh sistem. Menurut peneliti adanya oknum-oknum pokja, bukan disebabkan karena pelaksana tidak memahami ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan, tetapi lebih kepada integritas pelaksana yang rendah.

Menurut LKPP (2009:42), faktor penentu keberhasilan implementasi *e-procurement* salah satunya adalah transformasi pola pikir dan pola tindak. Implementasi *e-procurement* memerlukan perubahan perilaku dan mental dari seluruh pihak yang terkait. Hadirnya teknologi telah mengurangi perilaku pengadaan yang menyimpang dari ketentuan yang ada, dan ini seringkali menjadi salah satu faktor penyebab penolakan terhadap teknologi tersebut. Ada konflik antara masalah manusia dan teknologi, penerapan *e-procurement* berpotensi memiliki konflik dengan manusia sehingga perlu mendapat perhatian.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan, terdapat beberapa faktor pendukung dan

penghambat dalam ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan. Faktor pendukung tersebut adalah adanya pemahaman dan kesamaan pemahaman mengenai ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) oleh sebagian besar pelaksana kebijakan.

Sedangkan faktor penghambat adalah adanya oknum-oknum pelaku kecurangan yang memiliki integritas rendah sehingga mendorong untuk tidak mematuhi prinsip-prinsip pengadaan.

b. Sumber-Sumber Kebijakan

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia. Sumberdaya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang disyaratkan kebijakan merupakan sumber kebijakan yang penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan.

Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016:153) menyebutkan kapasitas/kemampuan organisasi pelaksana dalam melaksanakan apa-apa yang diharapkan untuk dikerjakan dalam mencapai tujuan organisasi juga merupakan penyebab implementasi dapat berhasil. Kemampuan untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan mungkin dihambat oleh faktor-faktor seperti staf yang kurang terlatih dan banyak pekerjaan.

Menurut LKPP (2009:42), salah satu faktor yang menentukan keberhasilan implementasi *e-procurement* adalah jumlah sumberdaya manusia yang memadai. Tidak hanya dari sisi jumlah yang harus diperhatikan, namun juga standarisasi kompetensi yang mereka miliki. Implementasi *e-procurement*

membutuhkan sumberdaya manusia yang memiliki keahlian dalam bidang infrastruktur teknologi informasi (TI) dan juga sumberdaya manusia yang memahami ketentuan pengadaan.

Selain sumberdaya manusia, ketersediaan sumberdaya finansial serta sarana dan prasarana juga perlu dipertimbangkan. Ketersediaan sumberdaya manusia yang melaksanakan tanpa adanya ketersediaan dana serta sarana dan prasarana, maka akan menjadi hambatan untuk merealisasikan apa yang hendak dicapai oleh tujuan kebijakan. Menurut LKPP (2009:40), keberhasilan implementasi *e-procurement* salah satunya adalah adanya *e-leadership* atau dukungan pimpinan. Salah satu dukungan nyata dari pimpinan biasanya diikuti dengan komitmen penyediaan anggaran.

Selain itu sumberdaya lainnya yang mempengaruhi implementasi adalah sarana dan prasarana. Menurut Edward (1980) dalam Winarno (2016:166) fasilitas bisa pula merupakan sumber-sumber penting dalam implementasi. Tanpa bangunan sebagai kantor untuk melakukan koordinasi, tanpa perlengkapan, tanpa perbekalan, maka besar kemungkinan implementasi yang direncanakan tidak akan berhasil.

Pendapat tersebut juga didukung oleh LKPP (2009:43) yang mengungkapkan bahwa faktor pendukung keberhasilan implementasi *e-procurement* adalah ketersediaan infrastruktur. Infrastruktur yang dimaksud disini mencakup banyak hal, dari mulai perangkat keras, piranti lunak, sampai kepada jaringan komunikasi dan sarana fisik lainnya. Dari sisi perangkat keras, implementasi teknologi ini membutuhkan server dan juga beberapa komputer

personal baik untuk kegiatan administrasi seperti pendaftaran pelaku usaha, pencantuman paket paket pengadaan, maupun untuk keperluan bidding.

Berdasarkan hasil penelitian pada dimensi sumber-sumber kebijakan dalam implementasi kebijakan *e-procurement* terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan. Faktor pendukung tersebut adanya ketersediaan sumber dana yang memadai karena adanya dukungan pemerintah melalui Tim Anggaran Pemerintah daerah (TAPD) kabupaten Bulungan sehingga dapat menjamin penyelenggaraan kegiatan LPSE dan ULP.

Sedangkan faktor penghambat dalam sumber-sumber kebijakan ini antara lain :

1. Sumberdaya manusia yang dimiliki pelaksana baik LPSE dan ULP dapat dikatakan belum memadai, meskipun dari segi jumlah pengelola LPSE yang ada sudah mencukupi namun dari segi kualitas/kemampuan sumberdaya pengelola LPSE dan ULP belum mencukupi. Fakta di lapangan berdasarkan pengamatan peneliti, dimana ruangan LPSE dan ULP sering kosong dan tidak ada staf yang *standby* untuk memberikan pelayanan dan informasi atau memonitor kondisi server LPSE dan jaringan internet. Hal ini disebabkan karena helpdesk dan admin yang ada merupakan pegawai yang mempunyai tupoksi lain di unit kerjanya masing-masing dan hanya staf itu saja yang memahami tugas dan fungsi helpdesk dan admin, atau bahkan staf tersebut mempunyai beberapa tugas sekaligus di LPSE. Kondisi ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Winarno (2016:161) bahwa jumlah staf tidak selalu

memberikan efek positif atau otomatis mendorong keberhasilan implementasi. Hal ini disebabkan karena kurangnya kecakapan / kemampuan yang dimiliki oleh staf.

2. Tidak adanya kecakapan/kemampuan pelaksana untuk merencanakan kebutuhan anggaran dan jenis kegiatan yang dapat mendukung implementasi *e-procurement* berdasarkan penilaian kebutuhan (*need assessment*) organisasi sehingga pelaksanaan kegiatan tidak maksimal. Jadi meskipun anggaran tersedia namun realisasi serapan anggaran kegiatan LPSE dan ULP masih belum memenuhi target. Sebagaimana yang terlihat pada data realisasi anggaran kegiatan LPSE dan ULP pada tabel-tabel berikut ini :

**Tabel 4.8 Realisasi Pelaksanaan Anggaran LPSE
Tahun 2013 - 2016**

No	Tahun	Jumlah Pagu Anggaran LPSE	Realisasi Anggaran	Prosentase
1	2013	Rp 671.880.000	Rp 538.422.875	62,73
2	2014	Rp 1.213.000.000	Rp 921.847.225	73,66
3	2015	Rp 1.241.000.000	Rp 771.362.794	60,37
4	2016	Rp 1.090.800.000	Rp 801.554.200	71,25

Sumber : Bagian Pembangunan , 2017

**Tabel 4.9 Realisasi Pelaksanaan Anggaran ULP
Tahun 2013 - 2016**

No	Tahun	Jumlah Pagu Anggaran ULP	Realisasi Anggaran	Prosentase
1	2013	Rp 4.000.000.000	Rp 492.586.200	27,83
2	2014	Rp 3.708.000.000	Rp 656.607.832	33,40
3	2015	Rp 2.947.300.000	Rp 856.679.344	42,27
4	2016	Rp 1.263.300.000	Rp 664.815.400	59,42

Sumber : Bagian Pembangunan, 2017

3. Ketersediaan sarana dan prasarana yang tersedia untuk menunjang pelaksanaan implementasi belum sepenuhnya memadai. terutama sarana dan prasarana penunjang teknologi informasi dan komunikasi seperti jaringan internet, perangkat komputer, UPS, backup server sehingga dapat mempengaruhi pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan. Hal ini menurut peneliti dikarenakan identifikasi kebutuhan sarana dan prasarana yang belum dilakukan oleh LPSE sehingga belum mendapatkan perhatian pada perencanaan alokasi di anggaran. Padahal kekurangan sarana dan prasarana tersebut semestinya dapat diatasi dengan adanya ketersediaan sumber dana yang memadai. Sehingga peneliti menyimpulkan bahwa dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan.

c. Komunikasi Antar Organisasi dan Kegiatan-kegiatan Pelaksanaan

Pada proses implementasi, semakin baik komunikasi yang terjalin diantara aktor-aktor yang terlibat maka kemungkinan terjadinya kesalahan-kesalahan dalam proses implementasi akan semakin kecil, begitu pula sebaliknya. Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016 :145) komunikasi didalam dan antara organisasi-organisasi merupakan suatu proses yang kompleks dan sulit. Dalam meneruskan pesan-pesan ke bawah dalam suatu organisasi atau dari suatu organisasi ke organisasi lainnya, para

komunikator dapat menyimpangkannya atau menyebarluaskannya, baik secara sengaja atau tidak sengaja.

Menurut Edward (1980) dalam Winarno (2016:156) menyebutkan persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa para pelaksana harus mengetahui apa yang mereka lakukan, dan hal yang paling penting dalam proses kebijakan publik adalah transmisi, konsistensi dan kejelasan.

Berdasarkan hasil penelitian dalam hubungan dimensi Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan dengan pelaksanaan kebijakan *e-procurement* diketahui beberapa faktor pendukung dan penghambat. Faktor-faktor pendukung tersebut antara lain:

1. Adanya pelatihan dan sosialisasi, dimana pelaksanaan pelatihan dan sosialisasi sudah dianggarkan setiap tahunnya dalam anggaran LPSE untuk melatih pengguna SPSE.

Temuan dilapangan pelaksanaannya tidak dilakukan setiap tahun oleh pengelola LPSE tergantung perubahan update versi SPSE yang digunakan. Saat ini SPSE sudah terinstal dengan Versi 4, namun hingga saat ini belum ada pelatihan yang diberikan kepada pengguna, sehingga versi tersebut belum dapat digunakan. Pelatihan versi SPSE Versi 4 belum disosialisasikan kepada pengguna karena pelaksana dalam hal ini trainer LPSE belum siap karena belum mengikuti *workshop* dan *Training Of Trainee*. Namun hal itu tidak mengganggu proses pengadaan karena masih dapat menggunakan versi sebelumnya yaitu versi 3.6.

2. Adanya media komunikasi yang dipergunakan secara optimal oleh pelaksana secara formal melalui sosialisasi, pelatihan, surat tertulis maupun informal melalui telepon, email, dan sms. Hal ini menjadi pendukung implementasi karena adanya saluran-saluran komunikasi untuk meneruskan perintah-perintah implementasi yang beragam dan baik akan mempermudah pelaksana dalam melaksanakan implementasi. Sebagaimana menurut Winarno (2016:159) adanya saluran-saluran komunikasi yang baik dapat mengurangi kadar ketidakjelasan komunikasi kebijakan. Selain beberapa cara komunikasi dan koordinasi yang disebutkan oleh para informan tersebut, menurut peneliti ada cara komunikasi dan koordinasi lainnya yang dapat dilakukan diantara para pelaksana yaitu melalui rapat. Rapat yang diagendakan secara berkala juga dapat mengurangi ketidakjelasan informasi diantara para pelaksana.

Sedangkan faktor penghambat adalah lemahnya koordinasi dan komunikasi diantara pengelola yang berasal dari bagian lain, sehingga tidak jarang tugas dari bagian lain tersebut dilaksanakan oleh personil yang berada di Bagian Pembangunan terutama apabila ada permasalahan-permasalahan yang membutuhkan penanganan yang cepat.

d. Karakteristik Badan-badan Pelaksana

Pembahasan karakteristik badan-badan pelaksana tidak bisa lepas dari struktur organisasi. Struktur organisasi mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan, karena struktur organisasi bisa menceritakan jenjang hirarki jabatan, pelembagaan berbagai jenis kegiatan operasional, berbagai

saluran komunikasi dalam organisasi, serta hubungan antara bidang yang satu dengan bidang yang lain. Struktur organisasi yang baik akan mempengaruhi keberhasilan implementasi.

Selain struktur organisasi menurut Winarno (2016:177) salah satu aspek-aspek struktural paling dasar dari suatu organisasi adalah prosedur-prosedur kerja ukuran dasar (*Standart Operating Procedure, SOP*). Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif dari para pekerja dengan biaya yang serendah-rendahnya. Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat memanfaatkan waku yang tersedia. Selain itu, SOP juga menyeragamkan tindakan-tindakan dari para pejabat dalam organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas, yang pada gilirannya dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar (orang dapat dipindahkan dengan mudah dari suatu tempat ke tempat lain) dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan-peraturan.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan *e-procurement* yang berkaitan dengan karakteristik badan-badan pelaksana. Faktor pendukung tersebut adalah adanya SOP atau mekanisme pengadaan barang/jasa melalui ULP yang telah ditetapkan dalam Peraturan Bupati.

Sedangkan faktor penghambat antara lain :

1. Bentuk organisasi pelaksana baik LPSE dan ULP masih bersifat *adhoc* (kepanitiaan) yang melekat pada Bagian Pembangunan Sekretariat

Daerah, dengan peran yang berbeda yaitu LPSE sebagai pengelola sistem pengadaan yang memfasilitasi pengguna sistem sedangkan ULP sebagai pelaksana pengadaan barang/jasa pemerintah.

Selama melaksanakan implementasi kebijakan badan pelaksana sudah melakukan beberapa langkah untuk kelancaran pelaksanaan kebijakan yaitu dengan membentuk kepanitiaan tim pengelola yang di tetapkan setiap tahunnya. Namun berdasarkan pengamatan di lapangan, bentuk organisasi ULP dan LPSE yang berbentuk *ad hoc* pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah menurut interpretasi penulis sudah tidak memadai lagi, dan kondisi ini dapat menghambat implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan. Hal ini sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya pada kondisi dimensi sumber daya, dengan melekat pada Bagian Pembangunan, maka beban kerja pelaksana yang sebagian besar merupakan staf Bagian Pembangunan menjadi lebih berat karena harus melaksanakan juga tupoksi pada unit kerjanya tersebut.

Pembentukan unit pengadaan barang/jasa yang permanen sejalan dengan LKPP (2013:80) menyebutkan bahwa fungsi pengadaan Barang/Jasa Pemerintah pada Kementerian dan Pemda pada dasarnya dapat diwadahi dalam bentuk unit organisasi mandiri (satuan kerja mandiri). Pada kementerian dapat berbentuk pusat, sedangkan di daerah dapat berbentuk badan atau kantor sebagai lembaga teknis daerah. Dampak positif terhadap pilihan penyelenggaraan fungsi

PengadaanBarang/Jasa Pemerintah sebagai unit organisasi (satuan kerja) mandiri antara lain:

- 1) Kestinambungan pengelolaan dokumen pengadaan barang/jasa;
- 2) Intervensi dalam proses pemilihan barang/jasa dapat diminimalisir;
- 3) Pembinaan karir dan profesionalisme bagi jabatan fungsional pengelola pengadaan barang/jasa;

Penegasan tentang Badan Pengadaan Barang/Jasa juga telah disampaikan oleh LKPP sebagai satu-satunya lembaga yang berwenang menetapkan kebijakan pengadaan barang/jasa, dalam Surat Kepala LKPP Nomor : 179/KA/9/2016 tanggal 20 September 2016 tentang Pembentukan Badan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Sedangkan untuk kelembagaan LPSE berdasarkan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri dalam rangka pencegahan dan pemberantasan korupsi di Pemerintah Daerah, Menteri Dalam Negeri telah mengeluarkan Surat Edaran Nomor 356/4429/SJ tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Pemerintah Daerah Tahun 2016 dan tahun 2017 dimana dalam lampiran surat edaran tersebut ditetapkan target aksi pemerintah daerah dalam rangka pencegahan dan pemberantasan korupsi di Pemerintah Daerah yaitu dengan pembentukan kelembagaan LPSE secara permanen yang ditargetkan paling lambat Bulan September 2017.

2. Belum adanya SOP yang mengatur setiap kegiatan layanan, diketahui bahwa hanya satu bidang LPSE yang sudah mempunyai SOP yaitu

bidang registrasi. Menurut peneliti kurangnya SOP yang mengatur tiap kegiatan dapat menghambat implementasi kebijakan e-procurement. Menurut Vaidya, dkk (2006:87), salah satu faktor keberhasilan penting dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* adanya standar proses dan prosedur. Tidak adanya SOP menyebabkan pelaksana sulit memahami tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan karena tidak adanya keseragaman tindakan-tindakan yang dilakukan. Selain itu tidak adanya SOP pun juga tidak dapat langsung memahami apa yang harus dilakukan apabila terjadi permasalahan, karena tidak ada prosedur yang ditetapkan. Salah satu contoh kasus yang pernah terjadi berdasarkan pernyataan informan yaitu adanya audit terhadap salah satu paket pengadaan, namun tidak adanya SOP pembuatan akun auditor yang harusnya paling lama 1 (satu) hari, tidak dapat diselesaikan oleh admin PPE sehingga menyebabkan LPSE harus membuat pernyataan kepada komisi ombudsman terkait masalah pelayanan pembuatan akun auditor tersebut.

e. Kondisi Ekonomi, Sosial dan Politik

Dukungan publik terhadap kebijakan akan mendorong keberhasilan implementasi. Menurut Agustino (2016 : 144) lingkungan ekonomi, sosial dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi penyebab dari kegagalan kinerja implementasi. Oleh karena itu penting bagi pelaksana untuk memperhatikan lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah

secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan berdasarkan dimensi kondisi ekonomi, social dan politik. Faktor-faktor pendukung antara lain :

1. Adanya dorongan peningkatan SDM masyarakat terutama para penyedia sudah semakin terbuka untuk peningkatan kemampuan dalam teknologi informasi agar tidak tertinggal dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik.
2. Adanya dukungan elit-elit mulai dari kepala daerah, kepala SKPD sampai DPR terhadap implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa secara elektronik terutama untuk penganggaran pelaksanaan kegiatan ULP dan LPSE.
3. Adanya dukungan sumber-sumber ekonomi, dimana alokasi anggaran untuk pengadaan barang/jasa meningkat

Sedangkan faktor penghambat yaitu adanya intervensi-intervensi oleh elit-elit terhadap pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik di Kabupaten Bulungan, meskipun dengan alasan agar pemenang adalah penyedia yang berkualitas dari segi pekerjaan, namun hal ini dikhawatirkan akan mempengaruhi keadilan dalam persaingan sehingga muncul persaingan yang tidak sehat.

f. Kecenderungan Pelaksana (*Implementors*)

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016:149) kecenderungan pelaksana (*implementors*) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja kebijakan publik. Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016:149) mengidentifikasi tiga unsur tanggapan pelaksana

yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan kebijakan yakni: (1). Pengetahuan (*cognition*), pendalaman dan pemahaman (*comprehention and understanding*) terhadap kebijakan. (2). Arah respon mereka, apakah menerima, netral atau menolak (*acceptance, neutrally or rejection*). (3). Intensitas tanggapan mereka terhadap kebijakan.

Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2016:149) juga menambahkan arah kecenderungan-kecenderungan pelaksana terhadap ukuran-ukuran dasar dan tujuan juga merupakan suatu hal yang penting. Para pelaksana mungkin gagal dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan dengan tepat karena mereka menolak tujuan-tujuan yang terkandung dalam kebijakan-kebijakan tersebut. Dan begitu sebaliknya, penerimaan terhadap ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan kebijakan yang diterima secara luas oleh pelaksana kebijakan akan menjadi pendorong bagi pendorong implementasi kebijakan yang berhasil.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui beberapa faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan. Adapun faktor pendukung tersebut adalah adanya penerimaan pelaksana terhadap ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan-pernyataan positif yang disampaikan informan. Pernyataan-pernyataan positif dari para pelaksana menurut peneliti menunjukkan adanya kesepakatan para pelaksana terhadap substansi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik sehingga kecenderungan-kecenderungan pelaksana pada ULP dan LPSE akan mendukung implementasi kebijakan *e-procurement*.

Dari pembahasan keenam dimensi faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan, menurut peneliti dimensi yang paling mempengaruhi implementasi adalah kecenderungan pelaksana. Karena berdasarkan hasil informasi dari informan dan pengamatan peneliti di lapangan, apapun kondisi yang menghambat implementasi *e-procurement* di Kabupaten Bulungan, kesemuanya kembali pada kecenderungan pelaksana. Adanya pemahaman pelaksana terhadap ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan yang telah dikomunikasikan dengan baik menyebabkan kecenderungan penerimaan pelaksana terhadap kebijakan *e-procurement*. Selain itu meskipun adanya keterbatasan sumberdaya manusia dan sarana dan prasarana ataupun bentuk kelembagaan yang masih *adhoc*, namun pelaksana tetap mendukung implementasi *e-procurement*. Hal ini juga dibuktikan meskipun adanya penolakan pada awal implementasi, namun pelaksana tetap berusaha agar penyedia dapat segera memahami tujuan dan manfaat dengan melaksanakan sosialisasi dan pelatihan yang insentif kepada penyedia. Hal ini menurut peneliti bisa disebabkan karena adanya ketersediaan anggaran yang menjadi motivasi bagi pelaksana, sebagaimana pendapat Edward dalam Winarno (2016:173) yang menyatakan salah satu Teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif-insentif, karena pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan telah dilaksanakan, hal ini dapat terlihat dari pelaksanaan tahap persiapan berupa penyusunan peraturan bupati tentang pedoman teknis dan Keputusan Kepala daerah tentang tim pengelola, sosialisasi dan pelatihan, sampai pada tahap pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*). Namun pelaksanaan implementasi tersebut belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian tujuan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) dimana masih terdapat 2 (dua) tujuan yang belum terlaksana secara optimal yaitu transparansi dan persaingan usaha yang sehat, hal ini disebabkan masih adanya celah yang dimanfaatkan oleh oknum-oknum untuk melakukan penyimpangan seperti penggiringan paket untuk penyedia-penyedia tertentu.
2. Beberapa faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik dapat dilihat dari penjelasan faktor-faktor yang menentukan

keberhasilan implementasi kebijakan dari model Van Metter dan Van Horn antara lain :

a. Ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan

Faktor pendukung dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan dalam dimensi ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan adalah adanya pemahaman dan kesamaan pemahaman mengenai ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) oleh sebagian besar pelaksana kebijakan.

Sedangkan faktor penghambat adalah adanya oknum-oknum pelaksana yang melakukan kecurangan dengan tidak mematuhi prinsip-prinsip pengadaan karena rendahnya integritas.

b. Sumber-sumber kebijakan

Faktor pendukung dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan adalah berdasarkan sumber-sumber kebijakan adalah adanya ketersediaan sumber dana yang memadai karena adanya dukungan pemerintah melalui Tim Anggaran Pemerintah daerah (TAPD) kabupaten Bulungan sehingga dapat menjamin penyelenggaraan kegiatan LPSE dan ULP.

Sedangkan faktor penghambat antara lain :

- 1) Sumberdaya manusia yang dimiliki pelaksana baik LPSE dan ULP dapat dikatakan belum memadai, meskipun dari segi jumlah

pengelola LPSE yang ada sudah mencukupi namun dari segi kualitas / kemampuan sumberdaya pengelola LPSE dan ULP belum mencukupi.

- 2) Tidak adanya kecakapan/kemampuan pelaksana untuk merencanakan kebutuhan anggaran dan jenis kegiatan yang dapat mendukung implementasi *e-procurement* berdasarkan penilaian kebutuhan (*need assessment*) organisasi sehingga pelaksanaan kegiatan tidak maksimal.
 - 3) Ketersediaan sarana dan prasarana yang tersedia untuk menunjang pelaksanaan implementasi belum sepenuhnya memadai.
- c. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan
- Beberapa faktor pendukung implemtasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan berdasarkan dimensi komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan yaitu:
- 1) adanya pelatihan dan sosialisasi, dimana pelaksanaan pelatihan dan sosialisasi sudah dianggarkan setiap tahunnya dalam anggaran LPSE untuk melatih pengguna SPSE.
 - 2) Beragamnya media komunikasi yang dipergunakan secara optimal oleh pelaksana secara formal melalui sosialisasi, pelatihan, surat tertulis maupun informal melalui telepon, email, dan sms. Hal ini menjadi pendukung implementasi karena adanya saluran-saluran komunikasi untuk meneruskan perintah-perintah implementasi

yang beragam dan baik akan mempermudah pelaksana dalam melaksanakan implementasi.

Sedangkan faktor penghambat adalah lemahnya koordinasi dan komunikasi diantara pengelola yang berasal dari bagian lain, sehingga tidak jarang tugas dari bagian lain tersebut dilaksanakan oleh personil yang berada di Bagian Pembangunan terutama apabila ada permasalahan-permasalahan yang membutuhkan penanganan yang cepat.

d. Karakteristik badan-badan pelaksana

Faktor pendukung dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan berdasarkan karakteristik badan-badan pelaksana adalah adanya SOP atau mekanisme pengadaan barang/jasa melalui ULP yang telah ditetapkan dalam Peraturan Bupati.

Sedangkan faktor penghambat antara lain :

- 1) Bentuk organisasi pelaksana baik LPSE dan ULP masih bersifat *ad hoc* (kepanitiaan) yang melekat pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah. Hal ini menyebabkan beban kerja pegawai menjadi lebih berat karena tugas ganda sehingga berpengaruh terhadap pelayanan.
- 2) Belum adanya SOP yang mengatur setiap kegiatan layanan, diketahui bahwa hanya satu bidang LPSE yang sudah mempunyai SOP yaitu bidang registrasi.

e. Kondisi ekonomi, sosial dan politik

Beberapa faktor pendukung dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan berdasarkan dimensi kondisi ekonomi, sosial dan politik antara lain :

- 1) Adanya dorongan peningkatan SDM masyarakat terutama para penyedia sudah semakin terbuka untuk peningkatan kemampuan dalam teknologi informasi agar tidak tertinggal dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik.
- 2) Adanya dukungan elit-elit mulai dari kepala daerah, kepala SKPD sampai DPR terhadap implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa secara elektronik terutama untuk penganggaran pelaksanaan kegiatan ULP dan LPSE.
- 3) Adanya dukungan sumber-sumber ekonomi, dimana alokasi anggaran untuk pengadaan barang/jasa meningkat

Sedangkan faktor penghambat adalah adanya intervensi-intervensi oleh elit-elit terhadap pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik di Kabupaten Bulungan, meskipun dengan alasan agar pemenang adalah penyedia yang berkualitas dari segi pekerjaan, namun hal ini dikhawatirkan akan mempengaruhi keadilan dalam persaingan sehingga muncul persaingan yang tidak sehat.

f. Kecenderungan pelaksana

Faktor pendukung dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di

Kabupaten Bulungan berdasarkan dimensi kecenderungan pelaksana adalah adanya penerimaan pelaksana terhadap ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan-pernyataan positif yang disampaikan informan yang menunjukkan adanya kesepakatan para pelaksana dalam mendukung implementasi kebijakan *e-procurement*.

B. Saran

Sebagaimana harapan dari pelaksanaan penelitian ini yaitu dapat memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritis, maka berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas, ada beberapa saran yang dapat dilakukan antara lain :

1. Saran Praktis

Saran praktis diharapkan dapat menyempurnakan implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan, antara lain sebagai berikut :

- a. Agar tidak ada lagi oknum-oknum yang menyalahi prinsip-prinsip pengadaan dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik, maka dalam perekrutan pengelola ULP dan LPSE hendaknya dilakukan melalui seleksi yang ketat sehingga yang menjadi pengelola adalah sumber daya manusia yang memiliki integritas yang baik. Dan sebaiknya semua pelaksana implementasi pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) menandatangani Pakta Integritas.

- b. Kualitas sumberdaya manusia badan pelaksana dapat ditingkatkan dengan mengikutsertakan pengelola LPSE dan ULP pada diklat-diklat yang dapat mendukung pelaksanaan tupoksi pada bidangnya masing-masing seperti bimbingan teknis penyusunan dokumen pengadaan, *workshop* jaringan LPSE, diklat penyusunan rencana anggaran organisasi, dan lain sebagainya.
- c. Peningkatan sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan lelang secara elektronik diantaranya Penyediaan/rehab ruangan LPSE agar pelaksana dan pengguna lebih nyaman menggunakan ruangan tersebut, penyediaan sarana *backup* listrik dan *co location server*, agar server tetap terus aktif meskipun ada pemadaman listrik dan terjamin keamanan data, serta meningkatkan kuota akses internet agar server tetap mudah diakses meskipun akses server sedang padat.
- d. Membentuk LPSE dan ULP yang permanen agar pelaksana dapat melaksanakan tupoksinya secara maksimal karena hanya fokus memberikan pelayanan serta melaksanakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*). Selain itu ULP dan LPSE yang permanen akan menciptakan independensi pelaksana pengadaan sehingga intervensi-intervensi dapat dihindari.
- e. Menyusun SOP tiap-tiap kegiatan layanan LPSE agar terdapat keseragaman tindakan-tindakan sehingga pelaksana mudah memahami tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan sesuai dengan tupoksinya dan merevisi ketiga peraturan bupati yang melandasi pelaksanaan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-*

procurement) di Kabupaten Bulungan menyesuaikan perubahan peraturan presiden dan peraturan kepala LKPP.

2. Saran Teoritis

Saran teoritis diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya kajian tentang kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*), antara lain sebagai berikut :

- a. Perlu adanya penelitian lebih lanjut yang membahas evaluasi dari kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan dengan menggunakan metode penelitian yang berbeda dari penelitian ini, serta dapat mengakomodir jumlah responden dari penyedia dengan jumlah yang lebih banyak.
- b. Perlu adanya penelitian lebih lanjut mengenai implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan dengan metode penelitian yang berbeda yang membahas kepuasan pengguna terhadap layanan pengadaan secara elektronik (LPSE).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. (2012). Analisis kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara. Jakarta : Bumi Aksara.
- Adimaja. (2010). Pengaruh Penerapan *e-procurement* terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja dan Pelayanan Publik Pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Terbuka
- Agustino, Leo. (2014). Dasar-dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta
- Dunn, William N. (2003). Analisis Kebijakan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Indrajit, R.E. (2006). *Electronic Government*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Kamal, M. (2011). Mencermati Arah Perubahan Aturan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Diambil 12 Oktober 2016 dari situs World Wide Web: http://pusdiklatwas.bpkp.go.id/asset/files/post/a_58/Mencermati_Arah_Perubahan_Aturan_PBJP.pdf
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2007). Mencegah Korupsi Melalui *e-procurement*. Jakarta
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2015). Mencegah Korupsi Pengadaan Barang Jasa (Apa Yang Sudah Dan Yang Masih Harus Dilakukan?). Diambil 3 Maret 2017 dari situs World Wide Web: <https://acch.kpk.go.id/id/ragam/riset-publik/mencegah-korupsi-pengadaan-barang-jasa-apa-yang-sudah-dan-yang-masih-harus-dilakukan>
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), (2009). Implementasi *e-procurement* Sebagai Inovasi dalam Pelayanan Publik, Jakarta.
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), (2013). Kajian Akademis Unit Layanan Pengadaan (ULP), Jakarta
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), (2016). Buku Informasi Melakukan Pemilihan Penyedia Barang/Jasa Dengan Sistem E-Purchasing, Jakarta
- Magrini, Paola (2005) Transparency in Public *e-procurement* : The Italian Perspective. Diambil 15 september 2016 dari situs World Wide Web : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/caimed/unpan022518.pdf>

- Moleong, L.J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nugroho, Riant. (2014). *Public Policy*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Nasution, Siti Fatimah. (2012). *Evaluasi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (e-procurement) Pada LPSE Kementerian Keuangan*. Jakarta: Tesis
- Nur Bahagia, Senator. (2011). *Sistem Pengadaan Publik Dan Cakupannya*. Jurnal Pengadaan Senarai Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Vol.1 No.1.Hlm. 9-25
- Oliveira, Luis M S. dan Amorim, Pedro Patricio. (2001). *Public E-procurement*. International Financial Law Review. V 43
- Parsons, Wayne. (2014). *Public Policy Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group
- Pujiati, Anik. (2010). *Analisa Penerapan e-procurement Pada Pemerintah Daerah Tingkat II (Studi Kasus Pada Pemerintah Kota Bogor)*. Depok: Skripsi Fakultas Teknik Program Studi Teknik Sipil Universitas Indonesia
- Pramono Adhi. *Implementasi Pengadaan Secara Elektronik diambil 2 Februari 2017 dari situs World Wide Web: <https://www.scribd.com/document/123114222/Implementasi-Pengadaan-Secara-Elektronik>*
- Pramono Adhi. *Produk Teknologi Informasi :Aplikasi Sistem Pengadaan Secara Elektronik diambil 2 Februari 2017 dari situs World Wide Web: <https://www.scribd.com/document/123114222/Implementasi-Pengadaan-Secara-Elektronik>*
- Purwanto, dkk . (2008), *E-procurement di Indonesia*. Jakarta: Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- Sugiyono.(2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Tachjan. (2006). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI
- Vaidya, Kishor dan A.S.M Sajeew dan Guy Callender. (2006). *Critical Factors That Influence E-Procuremet Implementation Success In Public Sector*. Boca Raton : Journal Of Public Procurement Vol. 6. Edisi ½. Hlm.70
- Walker, Helen dan Christine Harland. (2008). *E-procurement in The United Nations: Influences, Issues and Impact*. International Journal of Operations & Production Management. Vol.28 No.9.Hlm.831-857

Widyasari, Kurnia Nur. 2016. Analisis Kegagalan Implementasi E-Procurement Dalam Pencegahan Fraud (Kasus Pada Pekerjaan Rehabilitasi Daerah Rawa Mesuji Atas). Yogyakarta : Tesis. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Gadjah Mada

Winarno, Budi. (2016). Kebijakan Publik Era Globalisasi. Yogyakarta: CAPS

Yuwinanto, Prasetyo Helmy. (2013). Implementasi *E-procurement* Pada Pemerintah Kota Surabaya. Jejaring Administrasi Publik Tahun V. Nomor 1. Januari – Juni 2013

Peraturan Perundang-undangan:

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta perubahannya

Keputusan Presiden Nomor 80 tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Inpres Nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional

Inpres Nomor 1 Tahun 2010 Tentang Percepatan Pelaksanaan Prioritas Pembangunan Nasional Tahun 2010

Peraturan Kepala LKPP Nomor 2 Tahun 2010 tentang Layanan Pengadaan Secara Elektronik

Peraturan Kepala LKPP Nomor 1 Tahun 2015 tentang *e-Tendering*

Peraturan Kepala LKPP Nomor 9 Tahun 2015 tentang Peningkatan Layanan Pengadaan Secara Elektronik

Peraturan Kepala LKPP Nomor 14 Tahun 2015 tentang *e-Purchasing*

Peraturan Bupati Bulungan Nomor 8 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Layanan Pengadaan Secara Elektronik

Peraturan Bupati Bulungan Nomor 17 Tahun 2012 tentang Pembentukan Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan

Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2013 Tentang Mekanisme Mekanisme Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah Melalui Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan



Lampiran 1. Pedoman Wawancara

PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

Penelitian :

“Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan”

.....

PENGANTAR

Semua pertanyaan yang disusun dalam daftar ini disampaikan kepada Bapak/Ibu dalam rangka memperoleh data yang menjadi bahan bagi peneliti dalam menyusun Tesis S-2 sebagai tugas akhir atau syarat untuk memperoleh Gelar/Drajat Strata – (S2) pada Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Dalam hubungan ini peneliti mengharapkan perhatian dan kiranya Bapak/Ibu berkenan untuk memberikan tanggapan ataupun jawaban yang benar sesuai dengan apa adanya. Keterangan dan informasi Bapak/Ibu akan menjadi data/bahan bagi peneliti untuk menyusun laporan implementasi *e-procurement* dan menyusun saran-saran perbaikan implementasi *e-procurement* pada tahun selanjutnya. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam layanan publik, disamping berguna untuk pengembangan wawan peneliti.

Demikian permohonan dan harapan kami, atas perhatian serta bantuan Bapak/Ibu kami sampaikan terima kasih.

Tanjung Selor,2016

Hormat Kami

Peneliti,

SANTI SARDI

A. Ketua ULP

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Pekerjaan :
6. Unit Instansi :
7. Jabatan :

PERTANYAAN – PERTANYAAN :

A. UKURAN DASAR DAN TUJUAN-TUJUAN KEBIJAKAN

1. Sepengetahuan Bapak/Ibu sejak tahun berapa Kabupaten Bulungan mulai mengimplementasikan pengadaan barang/jasa secara elektronik?
2. Apa tujuan kebijakan Perpres Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan jasa pemerintah dan Peraturan Bupati Bulungan No. 18 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Secara Elektronik?
3. Apakah pelaksanaan pengadaan barang secara elektronik sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran kebijakan tersebut?
4. Bagaimana realisasi pengadaan barang secara elektronik di Kabupaten Bulungan 3 (tiga) tahun terakhir (2014 – 2016)?
5. Menurut Bapak apakah Peraturan Bupati No.18 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Secara Elektronik masih relevan hingga saat ini, mengingat Perpres sudah mengalami berapa kali perubahan?

B. SUMBER-SUMBER KEBIJAKAN

1. Apakah implementasi kebijakan *e-procurement* didukung oleh pimpinan dan seluruh pegawai yang terlibat?
2. Apakah personil/Tim yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan *e-procurement* di ULP sudah mencukupi? Bila tidak apa kendalanya?

3. Apakah anggaran yang tersedia sudah memadai untuk mendukung pelaksanaan pengadaan barang secara elektronik? Bila tidak apa kendalanya?
4. Bagaimana ketersediaan fasilitas pendukung lainnya (sarana/prasarana) di ULP apakah sudah menunjang implementasi *e-procurement*?
5. Apakah ada pembinaan kepada SDM sebagai pendukung dalam pelaksanaan kebijakan *e-procurement*?

C. KOMUNIKASI ANTAR ORGANISASI DAN KEGIATAN-KEGIATAN PELAKSANAAN

1. Apakah kebijakan *e-procurement* selama ini sudah disosialisasikan dengan baik? Apakah sudah semua elemen yang terlibat mengetahui ukuran dan tujuan dari kebijakan tersebut?
2. Apakah informasi terkait ukuran dan tujuan kebijakan *e-procurement* yang diterima/ difahami dan diberikan:
 - Dideseminasi informasi lebih lanjut;
 - selalu konsisten;
 - jelas;
 - seragam
3. Bagaimanakah koordinasi dan komunikasi antar organisasi pelaksana implementasi kebijakan *e-procurement*? Misalnya dengan LPSE dan SKPD di lingkungan pemerintah Kabupaten Bulungan?
4. Apakah ada agenda rutin pertemuan / rapat dengan organisasi tersebut?
5. Adakah tindakan atau kebijakan yang diambil untuk mengatasi hal-hal yang diluar perkiraan/ perhitungan dan mengapa hal itu dilakukan?

D. KARAKTERISTIK BADAN-BADAN PELAKSANA

1. Bagaimanakah struktur organisasi ULP Kabupaten Bulungan?
2. Menurut Bapak/Ibu bagaimana sebaiknya kelembagaan ULP?
3. Apakah sudah ada *Standard Operating Procedure (SOP)* yang ditetapkan ULP dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa secara elektronik?

4. Apakah SOP mutlak dilakukan dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik?
5. Apakah SOP tersebut konsisten dilakukan? Jika tidak apa alasannya?

E. KECENDERUNGAN PELAKSANA (IMPLEMENTORS)

1. Bagaimana tanggapan Saudara dengan Kebijakan *e-procurement*?
2. Apakah ada perbedaan antara Kebijakan dengan implementasinya?
3. Secara pribadi adakah kebijakan *e-procurement* dan implementasinya yang tidak sesuai dengan pemahaman anda? Dan bagaimana anda meyakini?
4. Apakah pelaksana (pokja dan administrator) mematuhi dan melaksanakan prinsip-prinsip *e-procurement*?
5. Apa saja yang sebaiknya dibenahi dalam Kebijakan dan implementasi kebijakan *e-procurement* tersebut?
6. Apakah ada pengawasan terhadap pelaksana terkait keputusan-keputusan yang diambil dalam implementasi *e-procurement*? Jika ada bagaimana?

F. KONDISI EKONOMI, SOSIAL DAN POLITIK

1. Bagaimanakah kondisi sosial masyarakat di Kabupaten Bulungan? Apakah masyarakat mendukung implementasi kebijakan *e-procurement* dan apakah perubahan kebijakan pengadaan barang/jasa mempengaruhi masyarakat?
2. Apakah kondisi ekonomi masyarakat berpengaruh dan terpengaruh dengan implementasi kebijakan *e-procurement*?
3. Bagaimana intervensi elit-elit terhadap pelaksanaan kebijakan *e-procurement*? (Positif /negatif)
4. Apa saja faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi kebijakan *e-procurement*?
5. Menurut Bapak/Ibu apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki implementasi kebijakan *e-procurement*?

B. Kepala LPSE

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidika Terakhir:
5. Pekerjaan :
6. Unit Instansi :
7. Jabatan :

PERTANYAAN – PERTANYAAN :

A. UKURAN DASAR DAN TUJUAN-TUJUAN KEBIJAKAN

1. Sepengetahuan Bapak/Ibu sejak tahun berapa Kabupaten Bulungan mulai mengimplementasikan pengadaan barang/jasa secara elektronik?
2. Apa tujuan kebijakan Perpres Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan jasa pemerintah beserta perubahannya dan Peraturan Bupati Bulungan No. 18 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Secara Elektronik?
3. Apakah pelaksanaan pengadaan barang secara elektronik sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran kebijakan tersebut?
4. Bagaimana realisasi pengadaan barang secara elektronik di Kabupaten Bulungan 3 (tiga) tahun terakhir (2014 – 2016)?
5. Apakah LPSE Kabupaten Bulungan sudah memenuhi standar-standar yang ditetapkan oleh LKPP?
6. Menurut Bapak apakah Peraturan Bupati No.18 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Secara Elektronik masih relevan hingga saat ini, mengingat Perpres sudah mengalami berapa kali perubahan?

B. SUMBER-SUMBER KEBIJAKAN

1. Apakah implementasi kebijakan *e-procurement* didukung oleh pimpinan dan seluruh pegawai yang terlibat?

3. Apakah sudah ada *Standard Operating Procedure (SOP)* yang ditetapkan LPSE dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa secara elektronik?
4. Apakah SOP mutlak dilakukan dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik?
5. Apakah SOP tersebut konsisten dilakukan? Jika tidak apa alasannya?

E. KECENDERUNGAN PELAKSANA (IMPLEMENTORS)

1. Bagaimana tanggapan Saudara dengan Kebijakan *e-procurement*?
2. Apakah ada perbedaan antara Kebijakan dengan implementasinya?
3. Secara pribadi adakah kebijakan *e-procurement* dan implementasinya yang tidak sesuai dengan pemahaman anda? Dan bagaimana anda menyikapinya?
4. Apakah pelaksana (personil LPSE) mematuhi dan melaksanakan prinsip-prinsip *e-procurement*?
5. Apa saja yang sebaiknya dibenahi dalam Kebijakan dan implementasi kebijakan *e-procurement* tersebut?
6. Apakah ada pengawasan terhadap pelaksana terkait keputusan-keputusan yang diambil dalam implementasi *e-procurement*? Jika ada bagaimana?

F. KONDISI EKONOMI, SOSIAL DAN POLITIK

1. Bagaimanakah kondisi sosial masyarakat di Kabupaten Bulungan? Apakah masyarakat mendukung implementasi kebijakan *e-procurement* dan apakah perubahan kebijakan pengadaan barang/jasa mempengaruhi masyarakat?
2. Apakah kondisi ekonomi masyarakat berpengaruh dan terpengaruh dengan implementasi kebijakan *e-procurement*?
3. Bagaimana intervensi elit-elit terhadap pelaksanaan kebijakan *e-procurement*? (Positif /negatif)
4. Apa saja faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi kebijakan *e-procurement*?
5. Menurut Bapak/Ibu apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki implementasi kebijakan *e-procurement*?

2. Apakah personil/Tim yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan *e-procurement* di LPSE sudah mencukupi? Bila tidak apa kendalanya?
3. Apakah anggaran yang tersedia sudah memadai untuk mendukung pelaksanaan pengadaan barang secara elektronik? Bila tidak apa kendalanya?
4. Bagaimana ketersediaan fasilitas pendukung lainnya (sarana/prasarana) di LPSE apakah sudah menunjang implementasi *e-procurement*?
5. Apakah ada pembinaan kepada SDM sebagai pendukung dalam pelaksanaan kebijakan *e-procurement*?

C. KOMUNIKASI ANTAR ORGANISASI DAN KEGIATAN-KEGIATAN PELAKSANAAN

1. Apakah kebijakan *e-procurement* selama ini sudah disosialisasikan dengan baik? Apakah semua elemen yang terlibat mengetahui ukuran dan tujuan dari kebijakan tersebut?
2. Apakah informasi terkait ukuran dan tujuan kebijakan *e-procurement* yang diterima/ difahami dan diberikan:
 - Dideseminasi informasi lebih lanjut;
 - selalu konsisten;
 - jelas;
 - seragam
3. Bagaimanakah koordinasi dan komunikasi antar organisasi pelaksana implementasi kebijakan *e-procurement*? Misalnya dengan LPSE dan SKPD di lingkungan pemerintah Kabupaten Bulungan?
4. Apakah ada agenda rutin pertemuan / rapat dengan organisasi tersebut?
5. Adakah tindakan atau kebijakan yang diambil untuk mengatasi hal-hal yang diluar perkiraan/ perhitungan dan mengapa hal itu dilakukan?

D. KARAKTERISTIK BADAN-BADAN PELAKSANA

1. Bagaimanakah struktur organisasi LPSE Kabupaten Bulungan?
2. Menurut Bapak/Ibu bagaimana sebaiknya kelembagaan LPSE?

C. Pokja ULP

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidikan Terakhir:
5. Pekerjaan :
6. Unit Instansi :
7. Jabatan :

PERTANYAAN – PERTANYAAN :

A. UKURAN DASAR DAN TUJUAN-TUJUAN KEBIJAKAN

1. Apa tujuan kebijakan Perpres Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan jasa pemerintah beserta perubahannya dan Peraturan Bupati Bulungan No. 18 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Secara Elektronik?
2. Apakah pelaksanaan pengadaan barang secara elektronik sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran kebijakan tersebut?
3. Bagaimana realisasi pengadaan barang secara elektronik di Kabupaten Bulungan 3 (tiga) tahun terakhir (2014 – 2016)?
4. Menurut Saudara apakah Peraturan Bupati No.18 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Secara Elektronik masih relevan hingga saat ini, mengingat Perpres sudah mengalami berapa kali perubahan?

B. SUMBER-SUMBER KEBIJAKAN

1. Apakah implementasi kebijakan *e-procurement* didukung oleh pimpinan dan seluruh pegawai yang terlibat?
2. Apakah personil/Tim yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan *e-procurement* di ULP sudah mencukupi? Bila tidak apa kendalanya?
3. Apakah anggaran yang tersedia sudah memadai untuk mendukung pelaksanaan pengadaan barang secara elektronik? Bila tidak apa kendalanya?

4. Bagaimana ketersediaan fasilitas pendukung lainnya (sarana/prasarana) di ULP apakah sudah menunjang implementasi *e-procurement*?
5. Apakah ada pembinaan kepada SDM sebagai pendukung dalam pelaksanaan kebijakan *e-procurement*?

C. KOMUNIKASI ANTAR ORGANISASI DAN KEGIATAN-KEGIATAN PELAKSANAAN

1. Apakah kebijakan *e-procurement* selama ini sudah disosialisasikan dengan baik? Apakah semua elemen yang terlibat mengetahui ukuran dan tujuan dari kebijakan tersebut?
2. Apakah informasi terkait ukuran dan tujuan kebijakan *e-procurement* yang diterima/ difahami dan diberikan:
 - Dideseminasi informasi lebih lanjut;
 - selalu konsisten;
 - jelas;
 - seragam
3. Bagaimanakah koordinasi dan komunikasi antar organisasi pelaksana implementasi kebijakan *e-procurement*? Misalnya dengan ULP dan SKPD di lingkungan pemerintah Kabupaten Bulungan?
4. Apakah ada agenda rutin pertemuan / rapat dengan organisasi tersebut?
5. Adakah tindakan atau kebijakan yang diambil untuk mengatasi hal-hal yang diluar perkiraan/ perhitungan dan mengapa hal itu dilakukan?

D. KARAKTERISTIK BADAN-BADAN PELAKSANA

1. Bagaimanakah struktur organisasi ULP Kabupaten Bulungan?
2. Menurut Bapak/Ibu bagaimana sebaiknya kelembagaan ULP?
3. Apakah sudah ada *Standard Operating Procedure (SOP)* yang ditetapkan ULP dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa secara elektronik?
4. Apakah SOP mutlak dilakukan dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik?
5. Apakah SOP tersebut konsisten dilakukan? Jika tidak apa alasannya?

E. KECENDERUNGAN PELAKSANA (IMPLEMENTORS)

1. Bagaimana tanggapan Saudara dengan Kebijakan *e-procurement*?
2. Apakah ada perbedaan antara Kebijakan dengan implementasinya?
3. Secara pribadi adakah kebijakan *e-procurement* dan implementasinya yang tidak sesuai dengan pemahaman anda? Dan bagaimana anda meyakinkannya?
4. Apakah dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik saudara mematuhi dan melaksanakan prinsip-prinsip *e-procurement*?
5. Apa saja yang sebaiknya dibenahi dalam Kebijakan dan implementasi kebijakan *e-procurement* tersebut?
6. Apakah ada pengawasan terhadap pelaksana terkait keputusan-keputusan yang diambil dalam implementasi *e-procurement*? Jika ada bagaimana?
7. Apakah saudara memahami setiap fitur yang ada dalam aplikasi *e-procurement*?
8. Apakah saudara tau/mengerti tugas dan tanggung jawab saudara sebagai Pokja Pengadaan Barang/Jasa?

F. KONDISI EKONOMI, SOSIAL DAN POLITIK

1. Bagaimanakah kondisi sosial masyarakat di Kabupaten Bulungan? Apakah masyarakat mendukung implementasi kebijakan *e-procurement* dan apakah perubahan kebijakan pengadaan barang/jasa mempengaruhi masyarakat?
2. Apakah kondisi ekonomi masyarakat berpengaruh dan terpengaruh dengan implementasi kebijakan *e-procurement*?
3. Bagaimana intervensi elit-elit terhadap pelaksanaan kebijakan *e-procurement*? (Positif/negatif)
4. Apa saja faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi kebijakan *e-procurement*?
5. Menurut Bapak/Ibu apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki implementasi kebijakan *e-procurement*?

D. Personil LPSE

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidika Terakhir:
5. Pekerjaan :
6. Unit Instansi :
7. Jabatan :

PERTANYAAN – PERTANYAAN :

A. UKURAN DASAR DAN TUJUAN-TUJUAN KEBIJAKAN

1. Apa tujuan kebijakan Perpres Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan jasa pemerintah beserta perubahannya dan Peraturan Bupati Bulungan No. 18 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Secara Elektronik?
2. Apakah pelaksanaan pengadaan barang secara elektronik sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran kebijakan tersebut?
3. Bagaimana realisasi pengadaan barang secara elektronik di Kabupaten Bulungan 3 (tiga) tahun terakhir (2014 – 2016)?
4. Menurut Bapak apakah Peraturan Bupati No.18 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Secara Elektronik masih relevan hingga saat ini, mengingat Perpres sudah mengalami berapa kali perubahan?

B. SUMBER-SUMBER KEBIJAKAN

1. Apakah implementasi kebijakan *e-procurement* didukung oleh pimpinan dan seluruh pegawai yang terlibat?
2. Apakah personil/Tim yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan *e-procurement* di LPSE sudah mencukupi? Bila tidak apa kendalanya?
3. Apakah anggaran yang tersedia sudah memadai untuk mendukung pelaksanaan pengadaan barang secara elektronik? Bila tidak apa kendalanya?

4. Bagaimana ketersediaan fasilitas pendukung lainnya (sarana/prasarana) di LPSE apakah sudah menunjang implementasi *e-procurement*?
5. Apakah ada pembinaan kepada SDM sebagai pendukung dalam pelaksanaan kebijakan *e-procurement*?

C. KOMUNIKASI ANTAR ORGANISASI DAN KEGIATAN-KEGIATAN PELAKSANAAN

1. Apakah kebijakan *e-procurement* selama ini sudah disosialisasikan dengan baik? Apakah semua elemen yang terlibat mengetahui ukuran dan tujuan dari kebijakan tersebut?
2. Apakah informasi terkait ukuran dan tujuan kebijakan *e-procurement* yang diterima/ difahami dan diberikan:
 - Dideseminasi informasi lebih lanjut;
 - selalu konsisten;
 - jelas;
 - seragam
3. Bagaimanakah koordinasi dan komunikasi antar organisasi pelaksana implementasi kebijakan *e-procurement*? Misalnya dengan LPSE dan SKPD di lingkungan pemerintah Kabupaten Bulungan?
4. Apakah ada agenda rutin pertemuan / rapat dengan organisasi tersebut?
5. Adakah tindakan atau kebijakan yang diambil untuk mengatasi hal-hal yang diluar perkiraan/ perhitungan dan mengapa hal itu dilakukan?
6. Bagaimanakah penyebaran informasi *e-procurement* terhadap Pokja, PPK dan Penyedia?

D. KARAKTERISTIK BADAN-BADAN PELAKSANA

1. Bagaimanakah struktur organisasi LPSE Kabupaten Bulungan?
2. Menurut Bapak/Ibu bagaimana sebaiknya kelembagaan LPSE?
3. Apakah sudah ada *Standard Operating Procedure (SOP)* yang ditetapkan LPSE dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa secara elektronik?
4. Apakah SOP mutlak dilakukan dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik?

5. Apakah SOP tersebut konsisten dilakukan? Jika tidak apa alasannya?

E. KECENDERUNGAN PELAKSANA (IMPLEMENTORS)

1. Bagaimana tanggapan Saudara dengan Kebijakan *e-procurement*?
2. Apakah ada perbedaan antara Kebijakan dengan implementasinya?
3. Secara pribadi adakah kebijakan *e-procurement* dan implementasinya yang tidak sesuai dengan pemahaman anda? Dan bagaimana anda meyakinkannya?
4. Apakah dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik saudara mematuhi dan melaksanakan prinsip-prinsip *e-procurement*?
5. Apa saja yang sebaiknya dibenahi dalam Kebijakan dan implementasi kebijakan *e-procurement* tersebut?
6. Apakah ada pengawasan terhadap pelaksana terkait keputusan-keputusan yang diambil dalam implementasi *e-procurement*? Jika ada bagaimana?
7. Apakah saudara memahami setiap fitur yang ada dalam aplikasi *e-procurement*?
8. Apakah saudara tau/mengerti tugas dan tanggung jawab saudara pengelola LPSE?

F. KONDISI EKONOMI, SOSIAL DAN POLITIK

1. Bagaimanakah kondisi sosial masyarakat di Kabupaten Bulungan? Apakah masyarakat mendukung implementasi kebijakan *e-procurement* dan apakah perubahan kebijakan pengadaan barang/jasa mempengaruhi masyarakat?
2. Apakah kondisi ekonomi masyarakat berpengaruh dan terpengaruh dengan implementasi kebijakan *e-procurement*?
3. Bagaimana intervensi elit-elit terhadap pelaksanaan kebijakan *e-procurement*? (Positif /negatif)
4. Apa saja faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi kebijakan *e-procurement*?
5. Menurut Bapak/Ibu apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki implementasi kebijakan *e-procurement*?

E. Penyedia/Rekanan

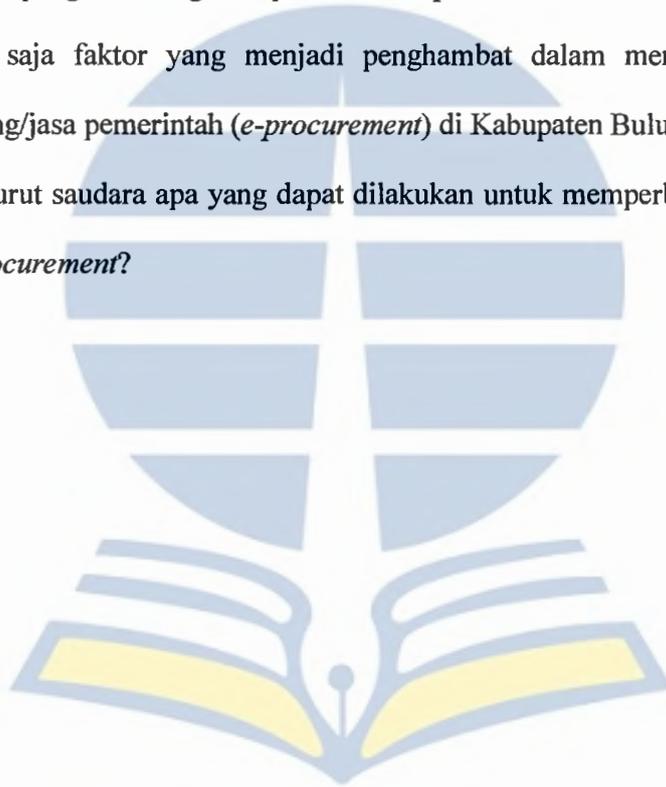
IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidikan Terakhir:
5. Pekerjaan :
6. Unit Instansi :
7. Jabatan :

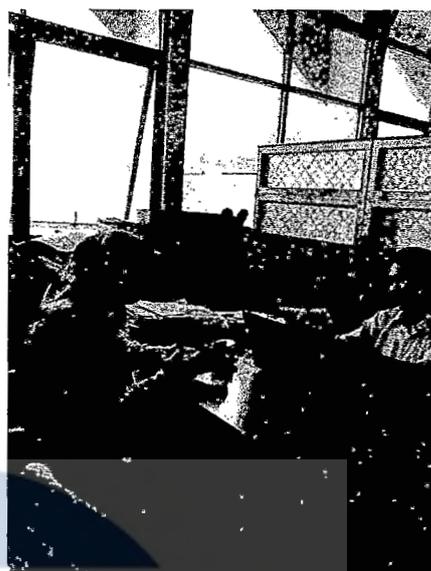
PERTANYAAN – PERTANYAAN :

1. Sepengetahuan Bapak/Ibu sejak tahun berapa Kabupaten Bulungan mulai mengimplementasikan *e-procurement*?
2. Apakah saudara memahami setiap fitur untuk penyedia yang ada dalam aplikasi *e-procurement*?
3. Apakah implementasi *e-procurement* di Kabupaten Bulungan sudah transparan dalam arti semua ketentuan dan informasi mengenai lelang dan terbuka sehingga dapat diikuti oleh semua penyedia berdasarkan syarat yang ditentukan?
4. Menurut bapak apakah implementasi *e-procurement* di Kabupaten Bulungan meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha yang sehat (tidak mengarah atau memberi keuntungan kepada pihak tertentu)?
5. Apakah implementasi *e-procurement* di Kabupaten Bulungan sudah memenuhi kebutuhan akan informasi pengadaan bagi penyedia?
6. Apakah sumber -sumber daya (SDM dan fasilitas) yang dimiliki pelaksana layanan *e-procurement* (LPSE) dan ULP sudah memadai?

7. Bagaimanakah komunikasi dan penyebaran informasi kebijakan *e-procurement* yang dilakukan oleh LPSE maupun ULP?
8. Adakah kegiatan-kegiatan dalam rangka penyebaran informasi tersebut?
9. Menurut Bapak sejauh ini bagaimanakah pelayanan LPSE dan ULP?
10. Apakah kondisi sosial dan ekonomi masyarakat berpengaruh dan terpengaruh dengan implementasi *e-procurement*?
11. Apakah menurut saudara kondisi politik di Kabupaten Bulungan berpengaruh dan terpengaruh dengan implementasi *e-procurement*?
12. Apa saja faktor yang menjadi penghambat dalam mengikuti pengadaan barang/jasa pemerintah (*e-procurement*) di Kabupaten Bulungan?
13. Menurut saudara apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki implementasi *e-procurement*?



Lampiran 2. Dokumentasi



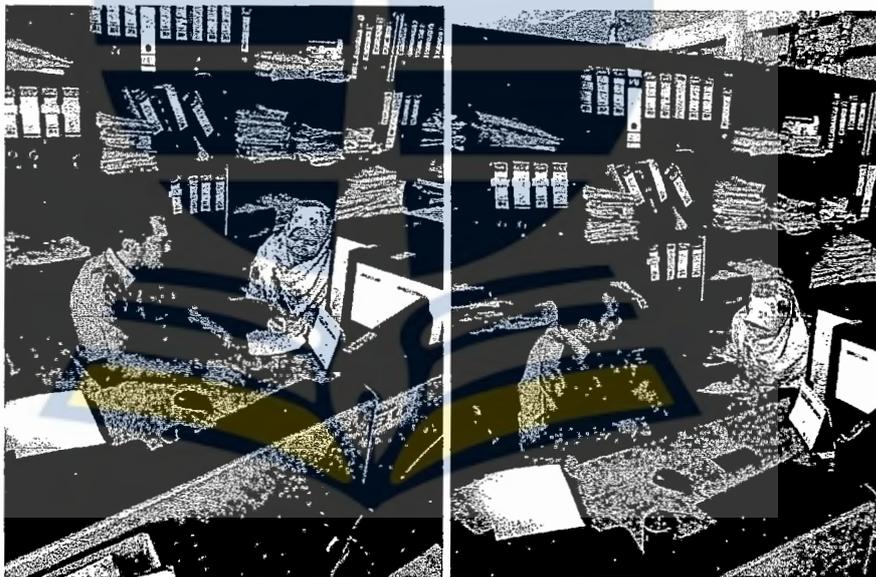
Dokumentasi Pada Saat Wawancara dengan informan (Sekretaris LPSE)



Dokumentasi Pada Saat Wawancara dengan informan (Ketua ULP)



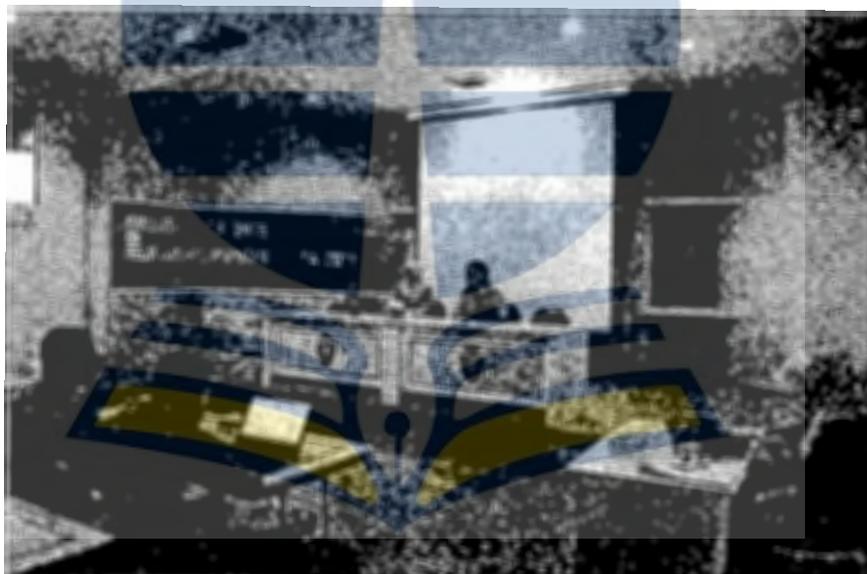
Dokumentasi Pada Saat Wawancara dengan informan (Personil LPSE)



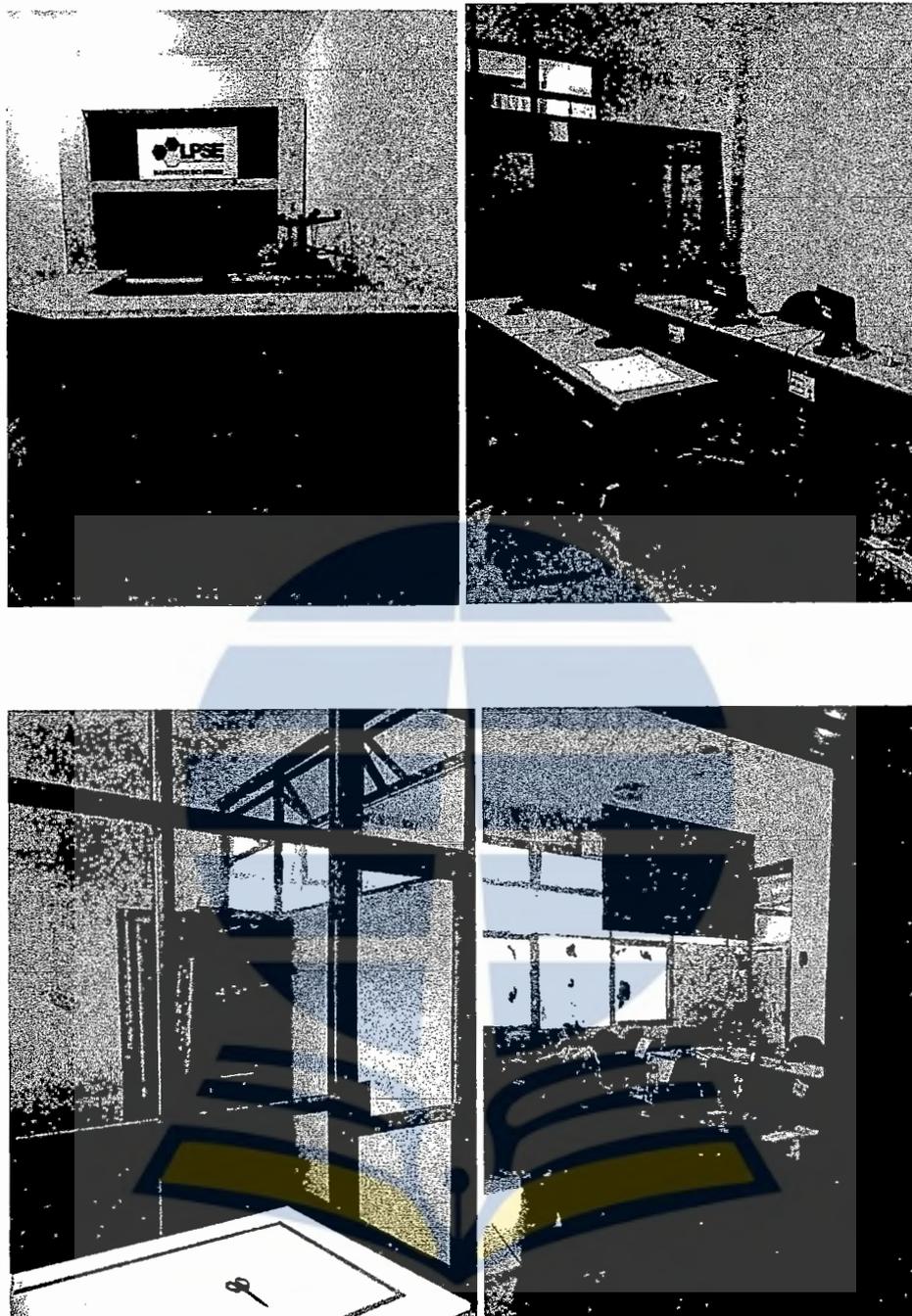
Dokumentasi Pada Saat Wawancara dengan informan (Anggota Pokja ULP)



Dokumentasi Pada Saat Wawancara dengan informan (Penyedia/Rekanan)



Dokumentasi Pelaksanaan Pelatihan dan Sosialisasi



Dokumentasi Ruangan LPSE Kabupaten Bulungan



Dokumentasi Ruangn ULP Kabupaten Bulungan