



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *E-PROCUREMENT* DALAM  
PROSES PENGADAAN BARANG/JASA DI PEMERINTAH  
PROVINSI KALIMANTAN TENGAH**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**MYRTAFERAE KANANGA**

**NIM. 500878346**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2019**

**ABSTRACT****IMPLEMENTATION OF E-PROCUREMENT POLICY PROCESS OF  
GOODS/SERVICES PROCESSING IN CENTRAL KALIMANTAN  
PROVINCE GOVERNMENT****Myrtaferae Kananga  
myrtaferae@gmail.com**Post Graduate School Program  
Universitas Terbuka

This study aims: (1) to analyze the implementation of e-Procurement policies in the procurement process of the Central Kalimantan Provincial Government, and (2) to analyze the factors that support and encourage the implementation of e-Procurement in the process of procurement of goods / services in the Provincial Government Central Kalimantan. The informant retrieval technique uses non probability sampling. While data analysis techniques use qualitative analysis techniques with condensation of data, display data and reduction of conclusions. The results of this study indicate that the implementation of e-procurement policies for the procurement of goods / services at the Central Kalimantan Provincial Government Office based on the implementation theory of Edward III has been carried out by the Central Kalimantan Procurement Service Unit (ULP) but is still constrained by: (1) lack of information new procurement of goods / services received by SOPD, and providers / partners, (2) non-permanent Pokja personnel, (3) lack of supporting facilities for Pokja, (4) lack of rewards for Pokja, (5) limited funds to support implementation needs procurement of goods and services; (6) non-functioning control cards in the application of work package distribution; (7) absence of definite legal protection for the existence of working groups; (8) intervention and threats (criminalization) for decisions taken by the Working Group to procure goods and services which are inhibiting factors. Although it has been supported by factors: (1) the regulation of procurement of goods / services is very clear along with its operational and technical guidelines, (2) the SPSE and SIAP BAJASA applications are very easy to operate, (3) professional procurement of goods / services, and (4) there is support from the leadership (Head of ULP / Head of Goods / Services Procurement Bureau, Assistant II, and other decision-making officials).

**Keywords:** Implementation, e-procurement, procurement of goods/services

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *e-PROCUREMENT* DALAM PROSES  
PENGADAAN BARANG/JASA DI PEMERINTAH PROVINSI  
KALIMANTAN TENGAH**

**Myrtaferae Kananga  
myrtaferae@gmail.com**

**Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka**

Penelitian ini bertujuan: (1) untuk menganalisis implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, dan (2) untuk menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/ jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Teknik pengambilan informan menggunakan *non probability sampling*. Sedangkan teknik analisis data menggunakan teknis analisis kualitatif dengan kondensasi data, display data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan *e-procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah berdasarkan teori implementasi Edward III sudah dijalankan oleh Unit Layanan Pengadaan (ULP) Setda Provinsi Kalimantan Tengah namun masih terkendala dengan: (1) kurangnya informasi penerapan aturan yang baru dalam pengadaan barang/jasa yang diterima oleh SOPD, dan penyedia/rekanan, (2) personalia Pokja tidak permanen, (3) kurangnya fasilitas pendukung untuk Pokja, (4) minimnya *reward* untuk Pokja, (5) terbatasnya dana dalam mendukung kebutuhan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, (6) tidak berfungsinya kartu kendali dalam penerapan pembagian paket pekerjaan, (7) tidak adanya perlindungan hukum yang pasti terhadap keberadaan pokja, (8) adanya intervensi dan ancaman (kriminalisasi) atas keputusan yang diambil oleh Pokja pengadaan barang dan jasa yang merupakan faktor penghambat. Meskipun sudah didukung oleh faktor: (1) regulasi pengadaan barang/jasa sangat jelas beserta juklak dan juknisnya, (2) aplikasi SPSE dan SIAP BAJASA sangat mudah dioperasikan, (3) sumber daya manusia pengadaan barang/jasa yang profesional, dan (4) adanya dukungan dari pimpinan (Kepala ULP/Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa, Assisten II, dan pejabat pengambil keputusan lainnya).

**Kata Kunci:** Implementasi, *e-Procurement*, pengadaan barang/jasa

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Implementasi Kebijakan *e-Procurement* Dalam Proses Pengadaan Barang/Jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, Agustus 2019

Yang Menyatakan



NIM. 500878346

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Implementasi Kebijakan e-Procurement Dalam Proses  
Pengadaan Barang/Jasa di Pemerintah Provinsi  
Kalimantan Tengah

Penyusun TAPM : Myrtaferae Kananga

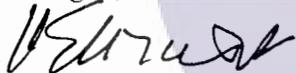
NIM : 500878346

Program Studi : Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Kamis, 29 Agustus 2019

Menyetujui:

Pembimbing II,

  
**Prof. Dr. HELMUTH Y. BUNU**  
NIP. 195001011 197603 1 003

Pembimbing I,

  
**Dr. FAUZI RAHMAN, S.Sos**  
NIP. 19750317 199903 1 005

Penguji Ahli

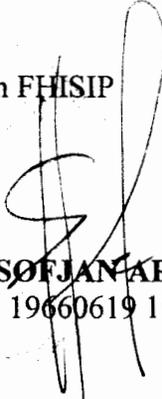
  
**DJAKA PERMANA, M.Si.Ph.D**

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum,  
Sosial dan Politik

  
**Dr. DARMANTO, M.Ed**  
NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan FHISIP

  
**Dr. SOFJAN ARIPIN, M.Si**  
NIP. 19660619 199203 1 002

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Myrtaferae Kananga  
 NIM : 500878346  
 Program Studi : Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Implementasi Kebijakan *e-Procurement* Dalam Proses  
 Pengadaan Barang/Jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan  
 Tengah

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

Hari/Tanggal : Kamis, 29 Agustus 2019  
 Waktu : 08.30 WIB s/d 10.00 WIB

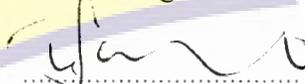
Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Tanda Tangan

Nama : Dr. DARMANTO, M.Ed



Penguji Ahli

Nama : DJAKA PERMANA, M.Si.Ph.D



Pembimbing I

Nama : Dr. FAUZI RAHMAN, S.Sos



Pembimbing II

Nama : Prof. Dr. HELMUTH Y. BUNU, M. Pd.



## RIWAYAT HIDUP

Nama : Myrtaferae Kananga  
N I M : 500878346  
Program Studi : Administrasi Publik  
Tempat / Tanggal Lahir : Palangka Raya, 21 Februari 1980  
Riwayat Pendidikan : Lulus SDK. St. Don Bosco Palangka Raya Pada Tahun 1992  
Lulus SMPN-2 Palangka Raya Pada Tahun 1995  
Lulus SMAN-1 Palangka Raya Pada Tahun 1998  
Lulus S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Udayana Denpasar- Bali Pada Tahun 2005  
Riwayat Pekerjaan : Tahun 2008 s/d sekarang sebagai PNS pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah

Palangka Raya, Agustus 2019



Myrtaferae Kananga

NIM. 500878346

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul Implementasi Kebijakan *E-Procurement* Pengadaan Barang/Jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Penulisan tesis merupakan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pascasarjana Program Magister Administrasi Publik Program Studi Administrasi Publik di Universitas Terbuka.

Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak atas bantuan dan dorongannya dalam menyelesaikan penulisan tesis ini, terutama penulis sampaikan kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Fauzi Rahman, S.Sos selaku Dosen Pembimbing I.
2. Bapak Prof. Helmuth, M.Pd selaku Dosen Pembimbing II.
3. Civitas Akademika Universitas Terbuka, khususnya UPBJJ Palangkaraya.
4. Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah Bapak Dr. Bensius, MM yang telah memberikan izin serta membantu penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.
5. Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Tengah yang telah memberikan izin dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.
6. Seluruh rekan-rekan di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Tengah yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.
7. Untuk suami, anak-anak, serta orang tua yang telah memberikan dukungan, doa dan semangat.

Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya dan bisa menjadi bahan perbandingan dalam mempelajari implementasi kebijakan *e-procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah untuk kemajuan Provinsi Kalimantan Tengah.

Palangka Raya, Agustus 2019



Myrtaferae Kananga

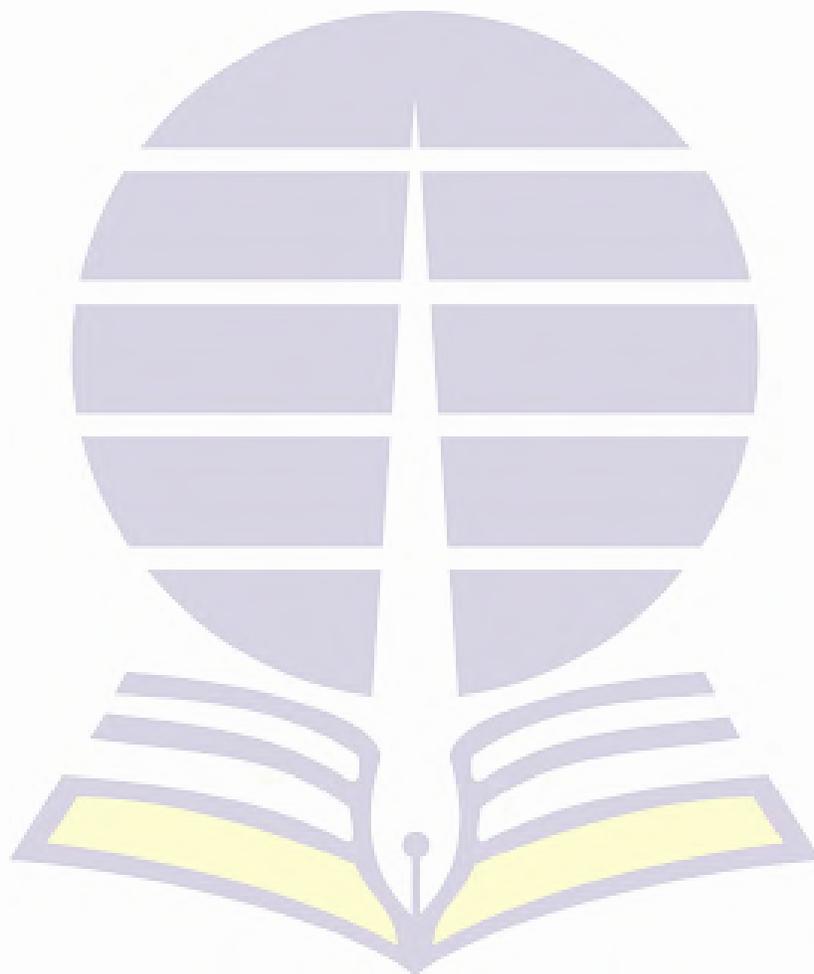


## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK .....	i
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI .....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
RIWAYAT HIDUP .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kegunaan Penelitian .....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	10
A. Kajian Pustaka .....	10
1. Teori Kebijakan Publik .....	10
2. Tahap-Tahap Kebijakan Publik .....	20
3. Konsep Implementasi Kebijakan Publik .....	30
4. Model Implementasi Kebijakan .....	35
5. Konsep E-Procurement .....	63
6. Pengadaan Barang dan Jasa .....	72
B. Penelitian Terdahulu .....	93
C. Kerangka Berpikir .....	97
D. Operasionalisasi Konsep .....	97
BAB III METODE PENELITIAN .....	99
A. Pendekatan Penelitian .....	99

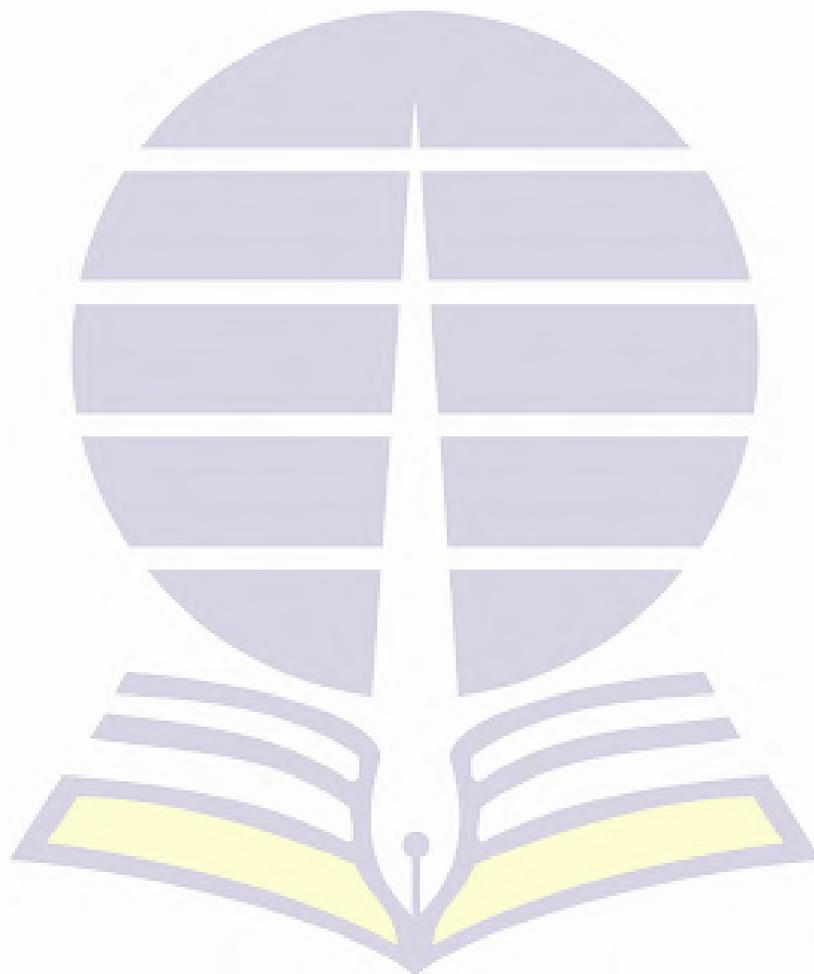
B.	Sumber Informasi dan Informan .....	102
1.	Sumber Informasi .....	104
2.	Informan .....	105
C.	Instrumen Penelitian .....	107
D.	Prosedur Pengumpulan Data .....	108
E.	Pengujian Keabsahan Data .....	111
F.	Teknik Analisis Data.....	108
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN .....	117
A.	Deskripsi Obyek Penelitian .....	117
1.	Profil Biro Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah .....	119
2.	Visi dan Misi .....	119
3.	Tugas Pokok dan Fungsi Biro Pengadaan Barang/Jasa ..	119
4.	Personalia .....	122
B.	Hasil Penelitian .....	126
1.	Komunikasi .....	127
2.	Sumber Daya.....	144
3.	Disposisi .....	162
4.	Struktur Organisasi .....	167
5.	Faktor-Faktor Yang Mendukung dan Menghambat Implementasi Kebijakan E-Procurement .....	176
a.	Faktor Pendukung .....	176
b.	Faktor Penghambat .....	178
C.	Pembahasan .....	182
1.	Komunikasi .....	182
2.	Sumber Daya.....	188
3.	Disposisi .....	194
4.	Struktur Organisasi .....	197
5.	Faktor-Faktor Yang Mendukung dan Menghambat Implementasi Kebijakan E-Procurement .....	199
a.	Faktor Pendukung .....	199
b.	Faktor Penghambat .....	201

BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN .....	205
A.	Kesimpulan .....	205
B.	Saran .....	209
DAFTAR PUSTAKA	.....	211



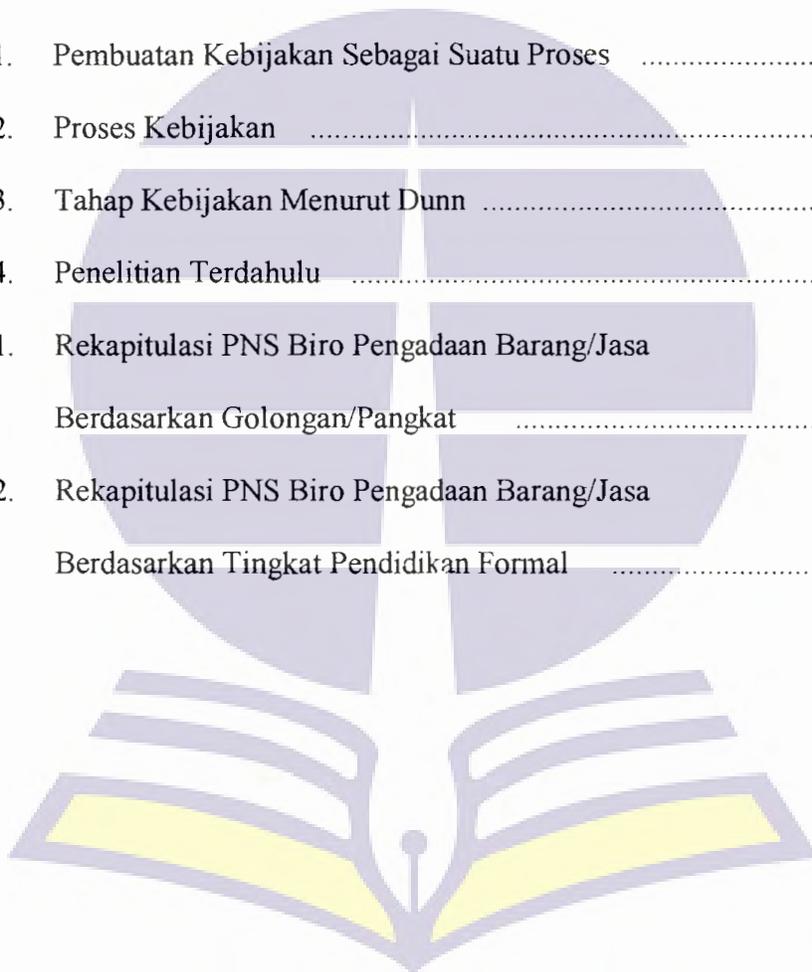
Gambar 4.14 SOP Penyusunan dan Penyampaian Secara Berkala Laporan  
Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa

Pemerintah ..... 175



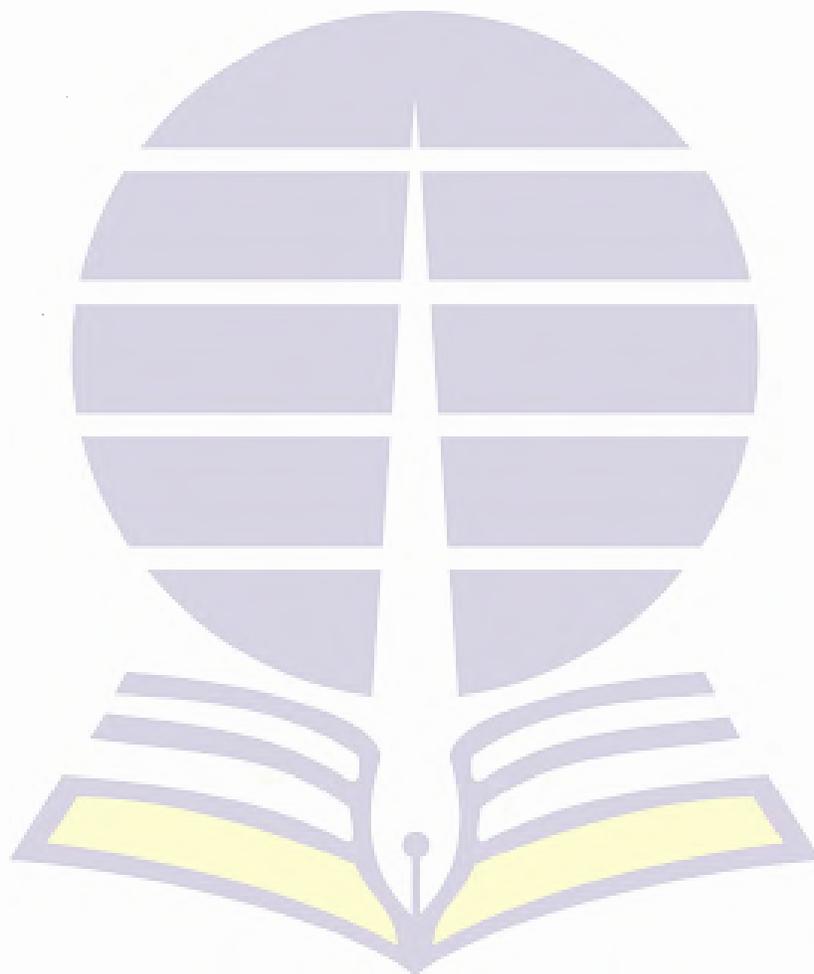
## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Perbedaan Lelang Konvensional dan Lelang Elektronik ( <i>e-Procurement</i> ) .....	4
Tabel 2.1. Pembuatan Kebijakan Sebagai Suatu Proses .....	25
Tabel 2.2. Proses Kebijakan .....	26
Tabel 2.3. Tahap Kebijakan Menurut Dunn .....	29
Tabel 2.4. Penelitian Terdahulu .....	94
Tabel 4.1. Rekapitulasi PNS Biro Pengadaan Barang/Jasa Berdasarkan Golongan/Pangkat .....	123
Tabel 4.2. Rekapitulasi PNS Biro Pengadaan Barang/Jasa Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal .....	123



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran : Transkrip Wawancara .....	218
--------------------------------------	-----



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Dinamika yang berkembang dalam pembangunan di Indonesia menuntut adanya perubahan dalam pola pelayanan kepada masyarakat. Hal ini sejalan dengan isu *good governance* dalam dunia kerja, baik di lingkungan pemerintah maupun dunia usaha swasta. *Good governance* merupakan bentuk pemanfaatan teknologi informasi guna menciptakan keterbukaan informasi dalam pelayanan publik, sehingga pelayanan publik lebih transparan dan akuntabel.

Salah satu upaya mewujudkan *good governance* adalah dengan cara melakukan reformasi dalam segala aspek pemerintahan ataupun pelayanan publik seperti melalui pemanfaatan teknologi informasi atau biasa disebut dengan *e-Government*. Pencanaan *e-Government* di Indonesia, baru dimulai dan diperkenalkan pada tanggal 24 April Tahun 2001 melalui Instruksi Presiden Nomor 6 Tahun 2001 tentang Telematika (Telekomunikasi, Media dan Informatika). Garis besar dari Instruksi ini adalah bahwa aparat pemerintah harus menggunakan teknologi telematika dalam mewujudkan *good governance* dan mempercepat proses demokrasi.

Salah satu bentuk penyelenggaraan *e-government* untuk mencapai *good governance* adalah pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik. Hal tersebut merupakan wujud dari perubahan yang dilakukan karena banyaknya permasalahan yang terjadi dalam pengadaan barang/jasa pemerintah secara konvensional. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mengungkapkan dalam

kurun waktu hingga tahun 2016, tercatat 60% kerugian negara bersumber dari proses dan mekanisme pengadaan barang dan jasa yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku (Laporan Tahunan KPK, 2016). Sehingga dapat dikatakan titik rawan terjadinya tindak pidana korupsi di Indonesia yakni pada proses pengadaan barang/jasa pemerintah.

Salah satu upaya pemerintah dalam pemberantasan dan pencegahan kasus korupsi dan untuk melaksanakan konsep *electronic government* bidang pengadaan, pemerintah Indonesia melalui Lembaga Kebijakan Pengadaan Pemerintah (LKPP) mengembangkan sistem pengadaan yang dikenai dengan nama *electronic procurement (e-Procurement)*.

Pengadaan barang/ jasa secara elektronik atau *e-Procurement* adalah proses pengadaan barang dan jasa secara online melalui internet, dimana seluruh proses pengumuman, pendaftaran, proses penawaran, *aanwijzing* (penjelasan), hasil evaluasi atas penawaran dilakukan dengan memanfaatkan sarana teknologi informasi yaitu dengan aplikasi Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE).

*E-Procurement* memiliki fungsi utama untuk menjamin proses pengadaan barang dan jasa pemerintah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan juga menjamin terciptanya transparansi, standarisasi dan akuntabilitas proses pengadaan yang dapat diikuti dan diawasi secara bersama-sama oleh publik.

Terbitnya Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, proses pengadaan mulai dimungkinkan dengan memanfaatkan sarana elektronik. Namun pada perkembangannya hanya dilaksanakan oleh beberapa BUMN yang menerapkan kebijakan *e-Procurement*. Sehingga kemudian terbit instruksi Presiden Nomor 5

Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi. Bappenas menjadi penggerak untuk melakukan *pilot project* implementasi *e-Procurement*. *Pilot Project* berhasil dilakukan pada dua kementerian yaitu Kementerian Keuangan dan Kementerian Pendidikan. Kemudian di tahun 2007 dilaksanakan *pilot project* pelaksanaan *e-Procurement* di lima Provinsi yaitu Provinsi Jawa Barat, Provinsi Jawa Timur, Provinsi Kalimantan Tengah, Provinsi Sumatera Barat dan Provinsi Gorontalo. Kemudian pada tahun 2008 penerapan *e-procurement* sudah diikuti oleh 11 instansi dan tahun 2013 diterapkan pada 573 Kementerian/ Lembaga/ Daerah/ Instansi yang memiliki Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE).

Sebelum tahun 2008 pengadaan barang/ jasa pemerintah dilakukan secara konvensional. Dalam sistem konvensional interaksi dilakukan secara langsung/ tatap muka antara panitia pengadaan dengan calon penyedia barang/ jasa. Dalam sistem konvensional ditemukan berbagai permasalahan dalam proses pelaksanaannya. Permasalahan-permasalahan pengadaan barang/ jasa secara konvensional antara lain, pengumuman lelang yang tidak transparan, adanya intervensi terhadap panitia pengadaan, spesifikasi dalam dokumen pengadaan yang diarahkan untuk pihak tertentu serta memerlukan waktu yang lama.

Berikut perbedaan antara lelang konvensional dan lelang secara elektronik (*e-Procurement*).

Tabel 1.1  
Perbedaan Lelang Konvensional dan Lelang Elektronik (*e-Procurement*)

No.	Lelang Konvensional	Lelang Elektronik ( <i>e-Procurement</i> )
1.	Lembaga penyelenggara lelang bersifat manual, yaitu Panitia Pengadaan/ Pelelangan.	Pelaksana Pengadaan di sebut Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) dan dilaksanakan oleh Kelompok Kerja (Pokja).
2.	Proses pendaftaran masih manual, panitia pengadaan mempersiapkan semua proses dari pendaftaran mulai dari menyiapkan formulir, tempat serta sarana prasaran pendukung lainnya.	Pendaftaran dilakukan secara online, Pokja mempersiapkan dokumen lelang dan di upload melalui aplikasi Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE).
3.	Calon penyedia melakukan pendaftaran dan penawaran secara manual dengan mempersiapkan fisik surat-surat terkait dokumen lelang.	Calon penyedia melakukan pendaftaran secara online melalui internet, dengan login menggunakan username dan password yang sudah diberikan, membaca pengumuman dan mengisi formulir secara online.
4.	Rapat penjelasan (aanwijzing) dilakukan secara tatap muka.	Rapat penjelasan (aanwijzing) dilakukan secara online dalam waktu yang sudah ditentukan dalam jadwal lelang.
5.	Proses pembukaan penawaran wajib disaksikan oleh semua penyedia yang memasukan penawaran.	Proses pembukaan penawaran berdasarkan jadwal yang sudah ditetapkan dan dilaksanakan oleh pokja paket tersebut.
6.	Proses evaluasi dokumen penawaran dilakukan dengan mengevaluasi fisik dokumen.	Proses evaluasi menggunakan dokumen di layar komputer dengan aplikasi SPSE.
7.	Pemenang lelang diumumkan lewat surat kabar nasional/ lokal atau papan pengumuman.	Pemenang lelang diumumkan lewat situs web LPSE

Perkembangan selanjutnya terbit Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Dalam Peraturan Presiden ini proses pelaksanaan *e-Procurement* diatur secara rinci dan lebih jelas. Dalam Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 bahwa proses pemilihan pengadaan barang/jasa Pemerintah diwajibkan dilakukan secara elektronik atau *e-Procurement* dan juga dilakukan melalui Unit Layanan Pengadaan (ULP). Tujuan *e-Procurement* sebagaimana tercantum dalam ketentuan Pasal 107 Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah adalah:

- a. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas;
- b. Meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha yang sehat;
- c. Memperbaiki tingkat efisiensi proses pengadaan;
- d. Mendukung proses monitoring dan audit; dan
- e. Memenuhi kebutuhan akses informasi yang *real time*.

Keberadaan Unit Layanan Pengadaan (ULP) Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah sendiri melekat pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Hal ini sesuai dengan amanat Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 beserta aturan perubahan lainnya yaitu Bab I, Pasal 1 ayat (8) yaitu menyatakan bahwa ULP adalah unit organisasi yang berfungsi melaksanakan pengadaan barang/jasa yang bersifat permanen serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2014. Sehingga Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah membentuk Biro Layanan Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah (tahun 2016 berubah nama menjadi Biro Pengadaan Barang dan Jasa), dengan Peraturan Daerah Provinsi

Kalimantan Tengah Nomor 8 Tahun 2014 untuk menjalankan amanah peraturan perundangan di atas.

Biro Pengadaan Barang/ Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah bertanggung jawab terhadap seluruh proses pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah yang bersumber dari dana APBD Provinsi Kalimantan Tengah, yang dilakukan dengan sistem pengadaan secara elektronik.

Dalam proses pengadaan barang dan jasa melalui lelang elektronik, ULP Provinsi Kalimantan Tengah masih ditemukan kendala dan permasalahan yang dihadapi, baik di lingkup Biro Pengadaan Barang/ Jasa/ Unit Layanan Pengadaan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah maupun dari Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Adapun permasalahan dan kendala-kendala tersebut antara lain:

1. Adanya rasionalisasi anggaran dana APBD sangat berpengaruh pada pagu DPA masing-masing SOPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah sehingga berdampak pada pengadaan barang/jasa serta menyebabkan perubahan dan pembatalan lelang pada beberapa SOPD.
2. Masih adanya permasalahan SOPD yang menganggap Unit Layanan Pengadaan (ULP) sebagai penyebab lambatnya penyerapan anggaran karena proses pengajuan yang lama (dalam realitas proses pelelangan sesuai dengan peraturan yang berlaku).
3. Masih adanya pola pikir lama dalam proses pengadaan barang/jasa dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan

masih adanya upaya intervensi dari SOPD terhadap kelompok kerja (Pokja) dan ULP.

4. Masih ada penyedia barang/jasa yang belum siap mengikuti perkembangan informasi teknologi (IT) sehingga menyebabkan kurangnya informasi dan komunikasi terkait proses lelang, karena proses pemilihan penyedia telah dilakukan melalui pelelangan elektronik atau *e-Procurement*.
5. Masih adanya penyedia yang melakukan perjanjian dengan SOPD-SOPD tertentu dengan harapan pokja dapat menuruti arahan dari SOPD, akibat adanya intervensi dari pimpinan (Laporan Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Triwulan II Tahun Anggaran 2016 Provinsi Kalimantan Tengah).
6. Dalam proses kaji ulang terhadap berkas yang akan dilelang, masih seringkali mengalami perbaikan-perbaikan dalam Kerangka Acuan Kerja (KAK) maupun dalam pembuatan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) yang dibuat oleh SOPD. Sehingga berkas lelang tersebut dikembalikan ke SOPD dan hal ini tentu berpengaruh dalam waktu pelaksanaan lelang.
7. Sumber Daya Manusia dalam bidang pengadaan yang berkompeten masih kurang memadai, akibatnya dalam membuat perencanaan pengadaan barang/jasa kurang direncanakan dengan tepat. Misalnya perencanaan kegiatan rehab (risik) bangunan kantor. Antara pagu anggaran dan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) terlalu besar perbedaannya sehingga menjadi Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA). Seringkali kali juga dalam perencanaan tidak mempertimbangkan biaya pemeliharaan dan umur

ekonomis dari barang/jasa yang akan dilaksanakan. Tentu ini menjadi pemborosan yang seharusnya dapat diminimalisir pada saat perencanaan.

Pengadaan barang/jasa idealnya harus sesuai dengan kebutuhan dan sasaran yang telah ditetapkan serta memberikan manfaat sebesar-besarnya. Artinya proses pengadaan harus berjalan secara efektif mulai dari identifikasi kebutuhan sampai didapatkan barang/jasa dengan manfaat maksimal. Dalam hal ini tentu sangat diperlukan SDM pengadaan yang berkompeten. Yang dapat mengidentifikasi kebutuhan dengan mempertimbangkan berbagai hal. Misalnya harga pasar, waktu, jumlah penyedia yang dapat memenuhi kebutuhan, transportasi, pekerja, dan regulasi-regulasi terkait.

Oleh karena itu, untuk mengetahui implementasi *e-Procurement* pengadaan barang dan jasa yang efektif di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, maka diperlukan penelitian mengenai pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

## **B. Perumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
2. Faktor-faktor apakah yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk mengevaluasi implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Sedangkan tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengevaluasi implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan yang bersifat teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan penelitian, mengembangkan wacana pemikiran dan dapat memberikan kontribusi secara ilmiah dalam perkembangan Ilmu Administrasi Publik khususnya kebijakan publik.
2. Kegunaan praktis, dari hasil penelitian diharapkan dapat memperbaiki kebijakan dan bahan perbandingan bagi Biro Pengadaan Barang dan Jasa/ Unit Layanan Pengadaan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Pustaka

##### 1. Teori Kebijakan Publik

Secara etimologis, menurut Dunn (2000:51-52) istilah kebijakan atau *policy* berasal dari bahasa Yunani *polis* berarti negara, kota yang kemudian masuk ke dalam bahasa Latin menjadi *politia* yang berarti negara. Istilah kebijakan atau *policy* dipergunakan untuk menunjuk perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat, suatu kelompok maupun suatu badan pemerintah) atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu.

Sedangkan Friedrich (dalam Agustino, 2006:7) mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Selain itu, Friedrich juga mengatakan bahwa di dalam kebijakan terdapat suatu hal pokok yaitu adanya tujuan (*goal*), sasaran (*objective*) atau kehendak (*purpose*).

Pendapat Friedrich menunjukkan bahwa ide kebijakan melibatkan perilaku yang memiliki maksud dan tujuan yang merupakan bagian penting, karena bagaimanapun dalam kebijakan harus menunjukkan apa yang sesungguhnya dikerjakan dari apa yang diusulkan dalam beberapa kegiatan dari suatu masalah guna mencapai suatu tujuan (*goal*) yang berhubungan dengan kepentingan publik (*public interest*).

Anderson (dalam Islamy, 2001:17) mengemukakan bahwa kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang mempunyai tindakan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu (*a purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*). Ini berarti bahwa kebijakan yang dilaksanakan sungguh-sungguh dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan ketentuan yang ada dalam memecahkan suatu masalah. Kebijakan merupakan perilaku dari sejumlah aktor (pejabat, kelompok, instansi pemerintah atau serangkaian aktor dalam suatu bidang tertentu). Hal ini mengisyaratkan bahwa tindakan atau keputusan yang ditetapkan pemerintah untuk melakukan suatu tujuan harus jelas, begitu pula apabila pemerintah tidak melakukan sesuatu itupun merupakan suatu kebijakan (*do or not to do is policy*).

Kebijakan (*policy*) merupakan prinsip atau cara bertindak yang dipilih untuk mengarahkan pengambilan keputusan (*decision making*), sebagaimana pendapat Titmuss (dalam Suharto, 2010:7) bahwa kebijakan sebagai prinsip-prinsip yang mengatur tindakan yang diarahkan kepada tujuan-tujuan tertentu. Pendapat Titmuss sesuai dengan pendapat Budiardjo (2008:20) bahwa "kebijakan (*policy*) adalah suatu kumpulan keputusan yang diambil oleh seorang pelaku atau kelompok, dalam usaha memilih tujuan dan cara untuk mencapai tujuan itu".

Selain pendapat di atas, Jones (dalam Abidin, 2012:6) mendefinisikan kebijakan sebagai perilaku yang tetap dan berulang dalam hubungan dengan usaha yang ada didalam dan melalui pemerintah untuk memecahkan masalah umum.

Definisi Jones memberi makna bahwa kebijakan itu bersifat dinamis yang berarti

bahwa kebijakan itu dapat berubah sesuai dengan situasi, kondisi, dan kepentingan pemerintah.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan adalah seperangkat tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pejabat, dimana tindakan tersebut berkaitan dengan pengambilan keputusan dan mengandung tujuan politik yang dilaksanakan oleh aparat birokrasi. Kebijakan merupakan aturan tertulis sebagai bentuk keputusan formal organisasi, yang bersifat mengikat, yang mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan tata nilai baru dalam masyarakat.

Menurut Abidin (2005:25) kebijakan secara umum dibedakan menjadi 3 (tiga) tingkatan yaitu:

1. Kebijakan umum, yaitu kebijakan yang menjadi pedoman atau petunjuk pelaksanaan baik yang bersifat positif ataupun yang bersifat negatif yang meliputi keseluruhan wilayah atau instansi yang bersangkutan.
2. Kebijakan pelaksanaan adalah kebijakan yang menjabarkan kebijakan umum. Untuk tingkat pusat, peraturan pemerintah tentang pelaksanaan suatu undang-undang.
3. Kebijakan teknis, yaitu kebijakan operasional yang berada dibawah kebijakan pelaksanaan.

Selain itu, Dunn (2000: 21) membedakan tipe-tipe kebijakan menjadi lima bagian, yaitu:

- a. Masalah kebijakan (*policy public*)

Adalah nilai, kebutuhan dan kesempatan yang belum terpuaskan, tetapi

apa yang hendak dipecahkan membutuhkan informasi mengenai kondisi-kondisi yang mendahului adanya problem maupun informasi mengenai nilai yang pencapaiannya menuntut pemecahan masalah.

b. Alternatif kebijakan (*policy alternatives*)

Yaitu arah tindakan yang secara potensial tersedia yang dapat memberi sumbangan kepada pencapaian nilai dan pemecahan masalah kebijakan. Informasi mengenai kondisi yang menimbulkan masalah pada dasarnya juga mengandung identifikasi terhadap kemungkinan pemecahannya.

c. Tindakan kebijakan (*policy actions*)

Adalah suatu gerakan atau serangkaian gerakan sesuai dengan alternatif kebijakan yang dipilih, yang dilakukan untuk mencapai tujuan bernilai.

d. Hasil kebijakan (*policy outcomes*)

Adalah akibat-akibat yang terjadi dari serangkaian tindakan kebijakan yang telah dilaksanakan. Hasil dari setiap tindakan tidak sepenuhnya stabil atau diketahui sebelum tindakan dilakukan, juga tidak semua dari hasil tersebut terjadi seperti yang diharapkan atau dapat diduga sebelumnya.

e. Hasil guna kebijakan

Adalah tingkat seberapa jauh hasil kebijakan memberikan sumbangan pada pencapaian nilai. Pada kenyataannya jarang ada problem yang dapat dipecahkan secara tuntas, umumnya pemecahan terhadap suatu problem dapat menumbuhkan problem sehingga perlu pemecahan kembali atau perumusan kembali.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kebijakan merupakan upaya atau tindakan yang diambil aparat birokrasi untuk mempengaruhi sistem pencapaian tujuan yang diinginkan. Upaya dan tindakan tersebut bersifat strategis yaitu berjangka panjang dan menyeluruh.

Secara terminologi pengertian kebijakan publik (*public policy*) cukup banyak. Pressman dan Widavsky (dalam Winarno, 2007:17) mendefinisikan kebijakan publik sebagai hipotesis yang mengandung kondisi-kondisi awal dan akibat-akibat yang bisa diramalkan. Hal ini dipengaruhi oleh keterlibatan faktor-faktor bukan pemerintah. Sedangkan Eyestone (dalam Agustino, 2006:6) mendefinisikan kebijakan publik sebagai hubungan antara unit pemerintah dengan lingkungannya.

Pendapat lain dari Easton (dalam Tangkilisan, 2005:2) menyatakan kebijakan publik sebagai pengalokasian nilai-nilai kekuasaan untuk seluruh masyarakat (*the autorative allocation of values for the whole society*) yang keberadaannya mengikat. Definisi ini menegaskan bahwa hanya pemilik otoritas (pemerintah) yang dapat melakukan suatu tindakan kepada masyarakat dan tindakan tersebut merupakan bentuk dan sesuatu yang dipilih oleh pemerintah yang merupakan bentuk dan pengalokasian nilai-nilai kepada masyarakat.

Nugroho (2004:7) menyatakan bahwa kebijakan publik adalah "setiap keputusan yang dibuat oleh negara, sebagai strategi untuk merealisasikan tujuan dari negara". Kebijakan publik adalah strategi untuk mengantar masyarakat pada masa awal, memasuki masyarakat pada masa transisi untuk menuju kepada masyarakat yang dicita-citakan. Lebih lanjut Nugroho (2004:8) mengatakan bahwa, ada dua karakteristik dari kebijakan publik yaitu :

- 1) kebijakan publik merupakan sesuatu yang mudah untuk dipahami, karena maknanya adalah hal-hal yang dikerjakan untuk mencapai tujuan nasional;
- 2) kebijakan publik merupakan sesuatu yang mudah diukur karena ukurannya jelas yakni sejauh mana kemajuan pencapaian cita-cita sudah ditempuh”.

Selain itu, menurut Dunn (2003:132) bahwa kebijakan publik (*public policy*) merupakan “pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah”. Istilah kebijakan di dalam masyarakat sering sekali dipertukarkan dengan tujuan, program, keputusan, undang-undang, ketentuan-ketentuan, usulan-usulan dan rancangan-rancangan besar. Namun kebijakan publik merupakan keputusan pemerintah untuk bertindak atau tidak bertindak (*do or not to do*). Dengan demikian apabila ada suatu *public problem* namun pemerintah tidak bertindak, maka dapat dikatakan bahwa itulah kebijakan pemerintah.

Selain itu, Easton (dalam Hariyoso, 2002:61) menjelaskan kebijakan publik adalah alokasi nilai-nilai secara otoritatif bagi masyarakat, tetapi hanya pemerintahlah yang dianggap cakap dalam bertindak secara otoritatif dalam hal ini, walaupun ada beberapa aspek dimana pemerintah memilih untuk tidak berbuat apa-apa. Hal ini sesuai dengan pendapat Edwards III dan Sharkansky (dalam Hariyoso, 2002:62) bahwa kebijakan publik adalah pernyataan pilihan tindakan pemerintah yang berupa tujuan dan program pemerintah (*government goals and programs*).

Menurut Suharno (2010: 22-24), ciri-ciri khusus yang melekat pada kebijakan publik bersumber pada kenyataan bahwa kebijakan itu dirumuskan.

Ciri-ciri kebijakan publik antara lain:

- a) Kebijakan publik lebih merupakan tindakan yang mengarah pada tujuan daripada sebagai perilaku atau tindakan yang serba acak dan kebetulan. Kebijakan-kebijakan publik dalam sistem politik modern merupakan suatu tindakan yang direncanakan.
- b) Kebijakan pada hakekatnya terdiri atas tindakan-tindakan yang saling berkait dan berpola yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pemerintah dan bukan merupakan keputusan yang berdiri sendiri. Kebijakan tidak cukup mencakup keputusan untuk membuat undang-undang dalam bidang tertentu, melainkan diikuti pula dengan keputusan-keputusan yang bersangkutan paut dengan implementasi dan pemaksaan pemberlakuan.
- c) Kebijakan bersangkutan paut dengan apa yang senyatanya dilakukan pemerintah dalam bidang tertentu.
- d) Kebijakan publik mungkin berbentuk positif, mungkin pula negatif, kemungkinan meliputi keputusan-keputusan pejabat pemerintah untuk tidak bertindak atau tidak melakukan tindakan apapun dalam masalah-masalah dimana justru campur tangan pemerintah diperlukan.

Selain pendapat Suharno di atas, menurut Wahab (2004:6-7) kebijakan publik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Kebijaksanaan negara lebih merupakan tindakan yang mengarah pada tujuan dari pada sebagai perilaku atau tindakan yang serba acak dan kebetulan (tindakan yang terpoia).
- b. Kebijaksanaan pada hakikatnya terdiri atas tindakan-tindakan yang saling terkait dan berpola yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pemerintah dan bukan merupakan keputusan-keputusan yang berdiri sendiri.
- c. Kebijaksanaan bersangkutan paut dengan apa yang senyatanya dilakukan oleh pemerintah dalam bidang-bidang tertentu.
- d. Kebijakan publik mempunyai dampak positif dan negatif.

Pendapat Wahab di atas, menekankan kebijakan publik pada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemerintah terkait pola yang mengarah pada tujuan tertentu yang bisa berdampak positif maupun negatif. Sedangkan Dye (dalam Islamy, 2009:19) mendefinisikan kebijakan publik sebagai *is whatever government choose to do or not to do* (apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau untuk tidak dilakukan). Definisi Dye menekankan bahwa kebijakan publik merupakan perwujudan tindakan dan bukan merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat publik semata. Di samping itu pilihan pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu juga merupakan kebijakan publik karena mempunyai pengaruh/dampak yang sama dengan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu.

Sementara itu, menurut Islamy (2003:2) bahwa kebijakan publik adalah “serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu

demi kepentingan seluruh masyarakat”. Sedangkan menurut Chandler dan Plano (dalam Tangkilisan, 2003:1) bahwa kebijakan publik adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumber daya-sumber daya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik atau pemerintah. Kebijakan publik merupakan suatu bentuk intervensi yang dilakukan secara terus menerus oleh pemerintah demi kepentingan kelompok yang kurang beruntung dalam masyarakat agar mereka dapat hidup, dan ikut berpartisipasi dalam pembangunan secara luas.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik merupakan serangkaian keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah dalam rangka menyelesaikan persoalan-persoalan publik (*public problems*) atau dalam rangka mencapai tujuan demi kepentingan seluruh masyarakat.

Selanjutnya menurut Easton (dalam Islamy, 2003:102-106) kebijakan publik ditinjau dari sifat pelaksanaannya dibagi menjadi dua jenis yaitu, kebijakan yang bersifat *self executing*, dan yang bersifat *non-self executing*. Kebijakan yang bersifat *self executing* artinya, dengan dirumuskannya kebijakan itu sekaligus (dengansendirinya) kebijakan itu terimplementasikan. Sedangkan kebijakan yang bersifat *non-self executing* yakni kebijakan publik itu perlu diwujudkan dan dilaksanakan oleh berbagai pihak sehingga nampak efeknya. Sedangkan menurut Dwijowijoto (2003: 57), berdasarkan bentuk formalnya kebijakan publik diklasifikasikan menjadi dua yaitu, “kebijakan dalam bentuk peraturan-peraturan pemerintah yang tertulis (undang-undang, peraturan daerah dan lainnya), serta peraturan-peraturan yang tak tertulis atau konvensi”.

Bridgeman dan Davis (dalam Suharto, 2007:37) menerangkan bahwa kebijakan publik setidaknya memiliki tiga dimensi yang saling bertautan, yakni sebagai tujuan (*objective*), sebagai pilihan tindakan yang legal atau sah secara hukum (*authoritative choice*), dan sebagai hipotesis (*hypothesis*). Sebagaimana uraian di bawah ini:

1. Kebijakan publik sebagai tujuan (*objective*).

Kebijakan publik pada akhirnya menyangkut pencapaian publik. Artinya, kebijakan publik adalah serangkaian tindakan pemerintah yang didesain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh publik sebagai konstituen pemerintah.

2. Kebijakan publik sebagai pilihan tindakan yang legal (*authoritative choice*).

Pilihan tindakan dalam kebijakan bersifat legal atau otoritatif karena dibuat oleh lembaga yang memiliki legitimasi dalam sistem pemerintahan. Keputusan itu mengikat para pegawai negeri untuk bertindak atau mengarahkan pilihan tindakan atau kegiatan seperti menyiapkan rancangan undang-undang atau peraturan pemerintah untuk dipertimbangkan oleh parlemen atau mengalokasikan anggaran guna mengimplementasikan program tertentu.

3. Kebijakan publik sebagai hipotesis (*hypothesis*)

Kebijakan dibuat berdasarkan teori, model atau hipotesis mengenai sebab dan akibat. Kebijakan-kebijakan senantiasa bersandar pada asumsi-asumsi mengenai perilaku. Kebijakan selalu mengandung insentif yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Kebijakan juga selalu memuat disinsentif yang mendorong orang tidak melakukan sesuatu. Kebijakan harus mampu

menyatukan perkiraan-perkiraan mengenai keberhasilan yang akan dicapai dan mekanisme mengatasi kegagalan yang mungkin terjadi.

Berdasarkan pendapat Islamy di atas, maka kebijakan *e-Procurement* merupakan kebijakan yang bersifat *non-self executing* yang berarti bahwa *e-Procurement* harus dilaksanakan oleh Biro Pengadaan Barang/Jasa atau Unit Layanan Pengadaan yang berdampak pada terjadinya transparansi dalam pengadaan barang dan jasa sehingga pelaksanaan pengadaan barang/jasa lebih akuntabel.

## 2. Tahap-Tahap Kebijakan Publik

Lindblom (dalam Winarno, 2007:32) mengemukakan bahwa proses pembuatan kebijakan publik merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji oleh aktor pembuat kebijakan (*policy maker actor*). Oleh karena itu, beberapa ahli politik yang menaruh minat untuk mengkaji kebijakan publik membagi proses-proses penyusunan kebijakan publik ke dalam beberapa tahap. Tujuan pembagian seperti ini adalah untuk memudahkan dalam mengkaji kebijakan publik.

Dalam proses pembuatan kebijakan publik pemerintah memerlukan model dalam menyusun suatu kebijakan yang akan diimplementasikan. Mustopadidjaja (1992: 34) merumuskan model sebagai "penyederhanaan dari kenyataan persoalan". Menurut Indiahono (2009 : 19) model adalah "sebuah kerangka sederhana yang merupakan sebuah usaha untuk memudahkan penjelasan terhadap suatu fenomena". Model dapat digambarkan dalam bentuk skematik model (seperti *flow chart* atau *arrow diagram*), fisik model (seperti miniatur), *game model* (seperti

adegan latihan kepemimpinan, latihan manajemen), serta simbolik model (seperti ekonometrika dan program komputer).

Kebijakan publik juga akan lebih mudah dipelajari dengan bantuan penggunaan model. Model merupakan alat bantu yang baik dalam perumusan dan penentuan solusi atau alternatif yang dipilih dalam pembuatan kebijakan publik. Menurut Mustopadidjaja (1992: 34) manfaat penggunaan model adalah “mempermudah deskripsi persoalan secara struktural, membantu dalam melakukan prediksi akibat-akibat yang timbul daripada ada atau tiadanya perubahan-perubahan dalam faktor penyebab”

Model pembuatan kebijakan publik dapat dilakukan untuk mengambil suatu keputusan berdasarkan masukan (*input*) dari berbagai pihak (*stakeholder*). Model kebijakan public (*Public policy model*) dapat membantu pekerjaan pemerintah dalam memahami permasalahan publik yang kompleks, sehingga dapat mempermudah tugas dan tanggung jawab pemerintah dalam memahami proses perumusan kebijakan dan proses implementasi kebijakan publik.

Menurut Dye (dalam Agustino, 2008:108) setidaknya terdapat sembilan model formulasi kebijakan, yaitu model sistem, model elite, model institusional, model kelompok, model proses, model rasional, model inkremental, model pilihan publik, dan model teori permainan.

#### a. Model Sistem

Kebijakan publik dengan model sistem ini mengandaikan bahwa kebijakan merupakan hasil atau *output* dari sistem politik. Dimana masukan (*input*) yang terdiri atas dua hal, yaitu tuntutan dan dukungan. Dalam pendekatan ini dikenal lima instrumen penting untuk memahami proses pengambilan

keputusan, yakni *input*, proses/transformasi, *output*, *feedback*, dan lingkungan.

b. Model Elit

Agustino (2008: 132) berpendapat “model kebijakan elit menyatakan bahwa proses perumusan kebijakan publik merupakan abstraksi dari keinginan elite yang berkuasa. Kebijakan yang menggunakan model ini, hampir dipastikan akan berwarna kepentingan elite-elite yang berkuasa dibandingkan dengan kebutuhan dan tuntutan public”.

c. Model Institusional/Kelembagaan

Model institusional menyatakan bahwa tugas formulasi kebijakan merupakan tugas sentral lembaga-lembaga pemerintah secara otonom tanpa perlu melakukan interaksi dengan lingkungannya. Ini berarti bahwa tugas membuat kebijakan adalah tugas pemerintah dan publik selaku pelaksanaan kebijakan yang dibuat oleh institusi pemerintahan.

d. Model Kelompok (*Group*)

Model kelompok dapat ditemukan adanya interaksi dalam kelompok untuk menghasilkan keseimbangan. Di sini individu dalam kelompok-kelompok kepentingan berinteraksi baik secara formal maupun informal, dan secara langsung atau melalui media massa menyampaikan tuntutan mereka kepada pemerintah untuk mengeluarkan kebijakan publik yang diperlukan. Wibawa (dalam Nugroho, 2009:400) menjelaskan bahwa model kelompok sesungguhnya merupakan abstraksi dari proses formulasi kebijakan yang didalamnya beberapa kelompok kepentingan berusaha mempengaruhi isi dan bentuk kebijakan secara interaktif.

e. Model Proses

Model proses memandang kebijakan publik dinilai sebagai aktivitas yang menyertakan rangkaian-rangkaian (proses) yang berujung pada evaluasi kebijakan. Agustino (2008:134) menyatakan bahwa “dalam memformulasikan kebijakan ada standar-standar yang harus dilakukan oleh para formulator kebijakan agar kebijakan yang dihasilkan minimal sesuai dengan apa yang hendak dicapai”.

f. Model Rasional

Model rasional menuntut bagaimana keputusan yang diambil oleh pemerintah harus ada perhitungan rasionalitas *costs and benefits* bagi masyarakat. Untuk itu ada tahapan cara yang harus dilakukan agar keputusan yang diambil bermanfaat bagi masyarakat: (1) mengetahui pilihan-pilihan dengan kecenderungan yang diinginkan oleh masyarakat. (2) menemukan pilihan-pilihan kebijakan yang memungkinkan untuk diimplementasikan. (3) menilai konsekuensi masing-masing pilihan kebijakan. (4) menilai perbandingan perhitungan keuntungan-keuntungan dan kerugian-kerugian yang akan diperoleh jika kebijakan tersebut diimplementasikan. (5) memilih alternatif kebijakan yang paling efisien dan ekonomis. (Agustino, 2008:135)

g. Model Inkremental

Model inkremental melihat bahwa kebijakan publik merupakan variasi ataupun kelanjutan kebijakan di masa lalu. Model ini dapat dikatakan sebagai model yang pragmatis/praktis. Pendekatan ini diambil ketika pengambilan keputusan berhadapan dengan keterbatasan waktu, ketersediaan informasi, dan kecukupan dana untuk melakukan evaluasi kebijakan secara komprehensif.

Sementara itu, pengambilan kebijakan dihadapkan pada ketidakpastian yang muncul di sekelilingnya. Pilihannya adalah melanjutkan kebijakan di masa lalu dengan memodifikasi seperlunya. Pilihan ini biasanya dilakukan oleh pemerintah yang berada di lingkungan masyarakat yang pluralistik, yang membuatnya tidak mungkin membuat kebijakan baru yang dapat memuaskan seluruh warga.

h. Model Pilihan Publik (*Public Choice*)

Model pilihan publik menekankan bahwa kebijakan yang dibuat oleh pemerintah haruslah kebijakan yang berbasis pada pilihan publik mayoritas. Kebijakan publik yang mayoritas merupakan konstruksi rancangan bangun teori kontrak sosial, sehingga ketika kebijakan akan diputuskan akan sangat bergantung pada preferensi publik atas pilihan-pilihan yang ada. Artinya ketika pemerintah ingin membuat suatu kebijakan, akan ada tawar-menawar dengan publik.

i. Model Teori Permainan (*Game Theory Model*)

Prinsip dasar model teori permainan adalah bahwa kebijakan publik berada dalam kondisi kompetisi yang sempurna, sehingga pengaturan strategi agar kebijakan yang ditawarkan pada pengambilan keputusan lain dapat diterima, khususnya oleh para penentang. Model teori permainan adalah model yang sangat abstrak dan deduktif dalam formulasi kebijakan. Nugroho (2009: 415) menyatakan bahwa "sesungguhnya, model ini mendasarkan pada formulasi kebijakan yang rasional namun dalam kondisi kompetisi di mana tingkat keberhasilan kebijakan tidak lagi hanya ditentukan oleh aktor pembuat kebijakan, namun juga aktor-aktor lain".

Menurut Dye (2005:31-32) bahwa “pembuatan kebijakan sebagai sebuah proses akan meliputi sejumlah proses, aktivitas, dan keterlibatan peserta sebagaimana dapat dilihat dalam tabel berikut”.

Tabel 2.1. Pembuatan Kebijakan Sebagai Suatu Proses

Proses	Aktivitas	Peserta
Identifikasi Masalah	Publikasi masalah sosial; mengekspresikan tuntutan akan tindakan dari pemerintah.	Media massa kelompok kepentingan; inisiatif masyarakat; opini publik.
Penetapan Agenda	Menentukan mengenai masalah-masalah apa yang akan diputuskan; masalah apa yang akan dibahas/ ditangani oleh pemerintah.	Elit, termasuk presiden dan kongres; kandidat untuk jabatan publik tertentu; media massa.
Perumusan Kebijakan	Pengembangan proposal kebijakan untuk menyelesaikan dan memperbaiki masalah.	Pemikir; Presiden dan lembaga eksekutif; komite kongres; kelompok kepentingan
Legitimasi Kebijakan	Memilih proposal; mengembangkan dukungan untuk proposal terpilih; menetapkannya menjadi peraturan hukum; memutuskan konstitusionalnya.	Kelompok kepentingan; presiden; kongres; pengadilan.
Implementasi Kebijakan	Mengorganisasikan departemen dan badan; menyediakan pembiayaan atau jasa pelayanan; menetapkan pajak.	Presiden dan staf kepresidenan; departemen dan badan
Evaluasi Kebijakan	Melaporkan output dari program pemerintah mengevaluasi dampak kebijakan kepada kelompok sasaran dan bukan sasaran; mengusulkan perubahan dan reformasi.	Departemen dan badan; komite pengawasan kongres; media massa; pemikir

Sumber: Dye (2005:32)

Selain pendapat Dye di atas, Anderson (2003:27-28) memiliki pemikiran mengenai proses atau siklus kebijakan, yang terdiri dari lima tahapan yaitu:

Tabel 2.2. Proses Kebijakan

Terminologi Kebijakan	Tahap 1 Agenda Kebijakan	Tahap 2 Perumusan Kebijakan	Tahap 3 Pembuatan Kebijakan	Tahap 4 Implementasi Kebijakan	Tahap 5 Evaluasi Kebijakan
Definition	Sejumlah permasalahan diantara banyak permasalahan lainnya yang mendapat perhatian serius dari pejabat publik.	Pengembangan usulan akan tindakan yang terkait dan dapat diterima untuk menangani permasalahan publik.	Pengembangan dukungan terhadap sebuah proposal tertentu sehingga sebuah kebijakan dapat dilegitimasi atau disahkan.	Aplikasi kebijakan oleh mesin administrasi pemerintah	Upaya pemerintah untuk menentukan apakah kebijakan efektif, serta mengapa efektif atau tidak efektif
Common sense	Membuat pemerintah untuk mempertimbangkan tindakan terhadap masalah.	apa yang diusulkan untuk dilakukan terhadap masalah.	membuat pemerintah untuk menerima solusi tertentu terhadap masalah.	menerapkan kebijakan pemerintah terhadap masalah.	Apakah Kebijakan bekerja dengan baik?

Sumber: Anderson (2003:28)

Bila dilihat tabel 2.1. dan tabel 2.2. maka terdapat perbedaan pandangan Dye dengan Anderson mengenai proses atau siklus kebijakan yang terletak pada masalah identifikasi kebijakan saja. Dye membedakan tahapan antara aktivitas identifikasi masalah dengan penetapan agenda, sementara Anderson menganggap kedua hal tersebut sebagai tahap agenda kebijakan. Tahapan lainnya cenderung sama antara pendapat Dye dengan Anderson, yang berbeda hanya istilah penyebutannya saja. Namun Dye dan Anderson juga cenderung sepakat bahwa

tahapan perumusan kebijakan merupakan tahap dimana dikembangkan proposal yang berisikan alternatif untuk menyelesaikan masalah publik dengan tetap mempertimbangkan profesionalisme, transparansi dan akuntabilitas publik.

Selain menggunakan model kebijakan dan proses/siklus kebijakan, suatu kebijakan juga mengalami beberapa tahapan kebijakan. Laswell (Parsons, 2011:81) berpendapat bahwa tahapan proses kebijakan terdiri dari: inteligensi, promosi, preskripsi, invokasi (*invocation*), aplikasi, penghentian (*termination*), dan penilaian (*appraisal*). Sedangkan Dye (Nugroho, 2012:670) mengembangkan suatu proses kebijakan dengan beberapa tahap yaitu: (a) Identifikasi masalah (*identification of policy problem*), (b) Penyusunan agenda (*agenda setting*), (c) Formulasi kebijakan (*policy formulation*), (d) Pengesahan kebijakan (*policy legitimation*), (e) Implementasi kebijakan (*policy implementation*) dan (f) Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*).

Selain tahap kebijakan menurut Laswell dan Dye, tahap-tahap kebijakan publik menurut Dunn (dalam Winarno, 2012:25-27) adalah sebagai berikut:

a. Tahap Penyusunan Agenda (*Agenda Setting*)

Merupakan tahap penempatan masalah pada agenda publik oleh para pejabat yang dipilih dan diangkat. Sebelumnya masalah-masalah ini berkompetisi terlebih dahulu untuk dapat masuk ke dalam agenda kebijakan. Pada akhirnya masalah masuk kedalam beberapa agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini suatu masalah mungkin tidak disentuh sama sekali, sementara masalah yang lain ditetapkan menjadi fokus pembahasan, atau ada pula masalah karena alasan-alasan tertentu ditunda untuk waktu yang lama.

b. Tahap Formulasi Kebijakan (*Policy Formulation*)

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif yang ada. Sama halnya dengan perjuangan suatu masalah untuk masuk ke dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Pada tahap ini, masing-masing aktor akan bermain untuk mengusulkan pemecahan masalah.

c. Tahap Adopsi Kebijakan (*Policy Adoption*)

Banyaknya alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau keputusan pengadilan.

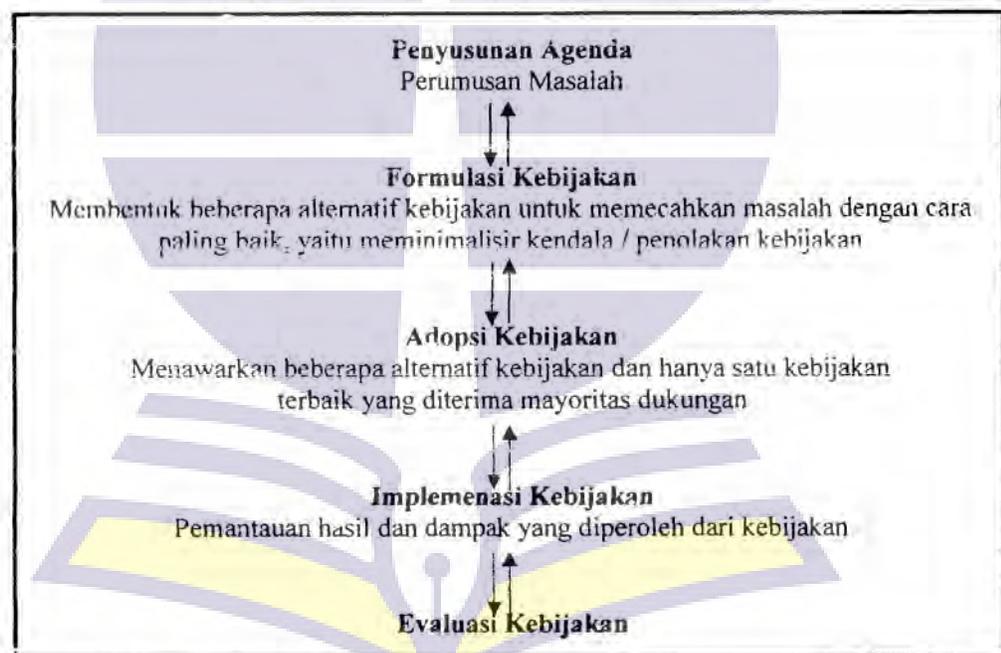
d. Tahap Implementasi Kebijakan (*Policy Implementation*)

Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan elit, jika program tersebut tidak diimplementasikan. Oleh karena itu, program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah ditingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini, berbagai kepentingan akan saling bersaing, namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

e. Tahap Penilaian Kebijakan (*Policy Evaluation*)

Pada tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atau dievaluasi untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah. Dalam hal ini, memperbaiki masalah yang dihadapi masyarakat. Oleh karena itu, ditentukanlah ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik telah meraih dampak yang diinginkan.

Tabel 2.3. Tahap Kebijakan Menurut Dunn



Sumber: Dunn (2003:25)

Kesimpulan dari tahap evaluasi, apakah sesuai kebijakan dengan fakta yang ada atau malah perlu adanya pembenahan atau pergantian kebijakan karena tidak lagi relevan dengan fakta yang ada.

Tahap-tahap kebijakan merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dan semuanya merupakan bagian integral yang saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain. Tahap penyusunan agenda merupakan tahap awal

dimana dalam tahap tersebut dilakukan identifikasi persoalan (masalah) publik yang layak untuk dibahas dalam tahap berikutnya, yaitu tahap formulasi kebijakan. Setelah diformulasikan, pada tahap adopsi kebijakan akan dipilih alternatif terbaik yang akan dijadikan solusi bagi pemecahan masalah publik. Selanjutnya, kebijakan yang telah diputuskan dan disahkan akan diimplementasikan untuk meraih tujuan awal yang telah ditentukan. Pada tahap akhir, evaluasi (penilaian) kebijakan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tahap-tahap kebijakan publik meliputi tahap penyusunan agenda, tahap formulasi kebijakan, tahap adopsi kebijakan, tahap implementasi kebijakan, dan tahap penilaian kebijakan merupakan suatu rangkaian proses yang saling berintegrasi satu sama lain sehingga menjadi sebuah siklus kebijakan. Penelitian ini memfokuskan pada tahap implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

### **3. Konsep Implementasi Kebijakan Publik**

Implementasi pada hakekatnya merupakan rangkaian kegiatan yang terencana dan bertahap yang dilakukan oleh instansi pelaksana dengan didasarkan pada kebijakan yang telah ditetapkan oleh otoritas berwenang. Mazmanian dan Sebastier (dalam Wahab, 2001:65) mendefinisikan implementasi sebagai pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Proses implementasi ini berlangsung setelah melalui sejumlah tahapan tertentu seperti tahapan pengesahan

undang-undang, kemudian out put kebijakan dalam bentuk pelaksanaan keputusan dan seterusnya sampai perbaikan kebijakan yang bersangkutan.

Ripley dan Franklin (dalam Winarno, 2007:148) menyatakan bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefite*) atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Implementasi mencakup tindakan-tindakan oleh sebagian aktor, khususnya para birokrat yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan.

Menurut Gaffar (2009:295), implementasi adalah "suatu rangkaian aktivitas dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana yang diharapkan". Rangkaian kegiatan tersebut mencakup persiapan seperangkat peraturan lanjutan yang merupakan interpretasi dari kebijakan tersebut. Ini berarti bahwa sebuah kebijakan harus dilaksanakan atau diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan.

Suatu proses implementasi kebijakan publik baru dapat dimulai apabila tujuan-tujuan kebijakan publik telah ditetapkan, program-program telah dibuat, dan dana telah dialokasikan untuk pencapaian tujuan kebijakan tersebut. Implementasi kebijakan pada prinsipnya merupakan cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Lester dan Stewart (dalam Winarno, 2007:101-102) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian luas merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur dan etnik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan (*desired impact or goal*).

Selain itu, menurut Wahab (2015:63) bahwa implementasi adalah “tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu, pejabat-pejabat, atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan”. Sedangkan fungsi implementasi kebijakan menurut Wahab (2015:64) adalah “untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan atau sasaran kebijakan negara diwujudkan sebagai suatu *outcome* (hasil)”.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa implementasi merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan (*policy decision*). Namun pemerintah dalam membuat kebijakan juga harus mengkaji terlebih dahulu apakah kebijakan tersebut dapat memberikan dampak yang buruk atau baik (*good or bad impact*) bagi masyarakat. Hal tersebut bertujuan agar suatu kebijakan tidak bertentangan dengan masyarakat apalagi sampai merugikan masyarakat.

Untuk lebih mudah dalam memahami pengertian implementasi kebijakan Lineberry (dalam Putra, 2003:81) menspesifikasikan proses implementasi setidaknya memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (1) Pembentukan unit organisasi baru dan staf pelaksana, (2) Penjabaran tujuan ke dalam berbagai aturan pelaksana (*standard operating procedure/SOP*), (3) Koordinasi berbagai sumber dan pengeluaran kepada kelompok sasaran; pembagian tugas di dalam dan di antara dinas-dinas/badan pelaksana, dan (4) Pengalokasian sumber-sumber untuk mencapai tujuan. Salah satu komponen utama yang ditonjolkan oleh

Lineberry, yaitu pengambilan kebijakan (*policy making*) tidaklah berakhir pada

saat kebijakan itu dikemukakan atau diusulkan, tetapi merupakan kontinuitas dari pembuatan kebijakan (*policy making*).

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu “langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan *derivate* atau turunan dari kebijakan tersebut” (Dwijowijoto, 2003:158). Sedangkan menurut Winarno (2005:101) bahwa “implementasi kebijakan merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan”. Implementasi dari sisi lain merupakan fenomena yang kompleks, mungkin dapat dipahami sebagai proses, keluaran (*output*) maupun sebagai hasil (*result*).

Implementasi kebijakan menurut pendapat di atas, tidak lain berkaitan dengan cara agar kebijakan dapat mencapai tujuan kebijakan tersebut melalui bentuk program-program serta melalui *derivate*. *Derivate* atau turunan dari kebijakan publik yang dimaksud yaitu melalui proyek intervensi dan kegiatan intervensi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka implementasi kebijakan menyangkut tiga hal yaitu: Pertama, implementasi kebijakan memiliki tujuan atau sasaran kegiatan. Kedua, dalam implementasi kebijakan terdapat aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan. Ketiga, implementasi kebijakan memiliki hasil kegiatan. Jadi, sesuai dengan uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan suatu proses dalam kebijakan, dimana pelaksana kebijakan

melakukan aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri.

Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2007:102) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan 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 besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn (dalam Wahab, 2005:45) mengemukakan sejumlah tahap implementasi sebagai berikut:

A. Tahap I Terdiri dari kegiatan-kegiatan:

1. Menggambarkan rencana suatu program dengan penetapan tujuan secara jelas.
2. Menentukan standar pelaksanaan.
3. Menentukan biaya yang akan digunakan beserta waktu pelaksanaan.

B. Tahap II Merupakan pelaksanaan program dengan mendayagunakan:

1. Struktur staf.
2. Sumber daya.
3. Prosedur.
4. Biaya serta metode.

C. Tahap III Merupakan kegiatan-kegiatan:

- i. Menentukan jadwal.

2. Melakukan pemantauan.
3. Mengadakan pengawasan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan program. Dengan demikian jika terdapat penyimpangan atau pelanggaran dapat di ambil tindakan yang sesuai dengan segera.

Menurut Islamy (2009:102-106) untuk mengefektifkan kebijakan yang ditetapkan, maka diperlukan adanya tahap-tahap implementasi kebijakan yang terbagi dalam dua bentuk implementasi yaitu:

1. *Self-executing*, yaitu bahwa dengan dirumuskannya dan disahkannya suatu kebijakan maka kebijakan tersebut akan terimplementasi dengan sendirinya, misalnya pengakuan suatu Negara terhadap kedaulatan Negara lain.
2. *Non self-executing*, yaitu bahwa suatu kebijakan publik perlu diwujudkan dan dilaksanakan oleh berbagai pihak supaya tujuan pembuatan kebijakan tercapai.

Berdasarkan pendapat Islamy, maka kebijakan *e-procurement* termasuk dalam kebijakan yang *non self-executing* yang berarti bahwa kebijakan *e-procurement* perlu diimplementasikan atau dilaksanakan guna tercapainya proses pengadaan barang/jasa yang transparan dan akuntabel.

#### **4. Model-Model Implementasi kebijakan**

Banyak model implementasi kebijakan yang digunakan untuk memudahkan para pemerhati atau pembelajar tingkat awal. Menurut Indiahono (2009:19), model adalah "sebuah kerangka sederhana yang merupakan sebuah usaha untuk memudahkan penjelasan terhadap suatu fenomena". Demikian pula

implementasi kebijakan publik yaitu “implementasi kebijakan publik yang berpola dari atas ke bawah (*top-bottomer*) dan dari bawah ke atas (*bottom-topper*), serta pemilihan implementasi kebijakan publik yang berpola paksa (*command-and-control*) dan pola pasar (*economic incentive*)”.

Agustino (2008:140) mengatakan bahwa:

‘Pendekatan model *top down* merupakan pendekatan implementasi kebijakan publik yang dilakukan tersentralisir dan dimulai dari aktor tingkat pusat, dan keputusannya pun diambil dari tingkat pusat. Pendekatan *top down* bertitik tolak dari perspektif bahwa keputusan-keputusan politik (kebijakan) yang telah ditetapkan oleh pembuat kebijakan harus dilaksanakan oleh administrator-administrator atau birokrat-birokrat pada level bawahnya, sedangkan pendekatan model *bottom up* bermakna meski kebijakan dibuat oleh pemerintah, namun pelaksanaannya oleh rakyat’.

Pendapat Agustino di atas, menekankan bahwa *implementor* dari kebijakan dapat dilakukan oleh pemerintah pusat yang dikenal dengan sistim sentralisasi, serta dapat dilaksanakan oleh pemerintah daerah yang dikenal dengan sistim desentralisasi.

Pendekatan secara *top-down* yaitu pendekatan secara satu pihak dari atas ke bawah. Dalam proses implementasi peranan pemerintah sangat besar, pada pendekatan ini asumsi yang terjadi adalah para pembuat keputusan merupakan actor kunci dalam keberhasilan implementasi, sedangkan pihak lain yang terlibat dalam proses implementasi dianggap menghambat sehingga para pembuat keputusan meremehkan inisiatif strategi yang berasal dari level birokrasi rendah maupun subsistem kebijaksanaan yang lain.

Menurut Mazmanian dan Sabatier (1983:5), bahwa kelebihan yang dimiliki oleh model pendekatan *top down* ini adalah:

(a) Pemahaman akan dapat diperoleh, baik mengenai berapa besar

undang dan peraturan pemerintah yang legal lainnya. Pada pendekatan ini memfokuskan perhatian kepada pendukung program yang dianggap sebagai faktor kunci dalam implementasi kebijakan.

- (b) Dapat memberi bantuan dalam melakukan penilaian terhadap efektivitas pelaksanaan kebijakan. Tujuan utama pendekatan ini adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan-tujuan kebijakan yang telah ditentukan secara legal.
- (c) Dapat mengungkapkan kelemahan-kelemahan program yang dilaksanakan sehingga aktor yang terlibat dapat menciptakan strategi baru pada saat implementasi kebijakan masih berlangsung.

Sementara itu beberapa kelemahan yang juga dimiliki oleh model model *top down* ini sebagaimana menurut Mazmanian dan Sabatier (1983:6) adalah sebagai berikut:

- (a) Metode yang menggiring para pengikutnya mengasumsikan para *decision maker* adalah aktor utama, sedangkan lainnya dianggap sebagai penghalang dalam implementasi kebijakan.
- (b) Penerapan pada lembaga pemerintah yang terlalu banyak akan mengalami kesulitan, begitu juga terhadap aktor-aktor lainnya yang terlibat dalam proses implementasi kebijakan.
- (c) Strategi yang digunakan oleh kelompok-kelompok bawah dan kelompok sasaran kurang menjadi perhatian.

Selain pendekatan model *top down*, dikembangkan pula pendekatan model

*bottom up* yang lebih lanjut menurut Mazmanian dan Sabatier (1983:5-6) bahwa:

'Analisis yang digunakan pada model *bottom up* dengan cara mengidentifikasi jaringan aktor-aktor yang terlibat dalam satu atau lebih dari wilayah lokal dan mempertanyakan tujuan-tujuan dan hubungan diantara mereka yang terlibat didalam perencanaan, pembiayaan dan pelaksana program pemerintah disamping memfokuskan persoalan pada interaksi yang terjadi diantara berbagai aktor dalam jaringan kebijakan'.

Pendekatan *bottom-up* didasarkan pada jenis kebijakan publik yang didasarkan pada jenis kebijakan publik yang mendorong masyarakat untuk mengerjakan sendiri implementasi kebijakannya atau masih melibatkan pejabat pemerintahan namun hanya ditataran rendah. Asumsi yang mendasari pendekatan ini adalah bahwa implementasi berlangsung dalam lingkungan pembuatan keputusan yang terdesentralisasi. Model ini menyediakan suatu mekanisme untuk bergerak dari level untuk bergerak dari level birokrasi paling bawah sampai pada pembuatan keputusan tertinggi di sektor publik maupun sektor privat.

Adapun kelebihan dari pendekatan model *bottom up* ini, sebagaimana pendapat Mazmanian dan Sabatier (1983:7) adalah sebagai berikut:

- (a) Akan memperoleh pemahaman yang jelas tentang proses interaksi antara aktor yang terlibat dalam tahap implementasi kebijakan.
- (b) Mempermudah dalam merealisasikan pentingnya program pemerintah dalam memecahkan masalah.
- (c) Dapat memperlihatkan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan dari program-program pemerintah.

Sementara itu beberapa kelemahan yang juga dimiliki oleh model *bottom up* ini, sebagaimana pendapat Mazmanian dan Sabatier (1983:8) adalah sebagai berikut:

- (a) Fokus perhatiannya pada tujuan-tujuan para aktor, sehingga mudah terjebak untuk mengabaikan pengaruh pusat yang mempengaruhi struktur kelembagaan dimana aktor tersebut beroperasi.
- (b) Melihat sumber daya para aktor sebagai suatu keputusan kebijakan tanpa penyelidikan tersebut beroperasi.
- (c) Keterlibatan para aktor sebagai suatu keputusan kebijakan tanpa disertai penjelasan mengenai upaya-upaya sebelumnya yang dilakukan.
- (d) Tidak mampu menciptakan bangunan teori secara eksplisit didalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepentingan subyektif para aktor.

Berdasarkan gambaran beberapa faktor kelebihan dan kelemahan dari model pendekatan *top down* dan *bottom up* tersebut, maka lebih lanjut menurut pendapat Mazmanian dan Sabatier (1983:8-9) memberikan pertimbangan bahwa Pendekatan *bottom up* tidak perlu digunakan untuk mempertimbangkan keterlibatan banyak aktor dalam implementasi kebijakan begitu juga terhadap analisis untuk mengetahui efektivitas program. Disamping model pendekatan *bottom up* juga diperuntukan bagi pemerintah yang memiliki dana dan waktu yang cukup banyak. Sementara model pendekatan *top down* lebih tepat digunakan terhadap kasus dimana pemerintah bertindak sebagai agen yang dominan dengan analisis kepentingan untuk mengetahui efektivitas program, disamping dapat dipergunakan oleh pemerintah yang memiliki dana dan waktu terbatas.

Selain pendekatan *top down* dan *bottom up*, Nugroho (2014:494-495) berpendapat bahwa pendekatan dalam implementasi kebijakan publik oleh Peter

1. Generasi pertama, yaitu pada tahun 1970-an, memahami implementasi kebijakan sebagai masalah-masalah yang terjadi antara kebijakan dan eksekusinya. Yang mempergunakan pendekatan ini, antara lain: Graham T. Allison dengan studi kasus misil kuba (1971, 1979). Pada generasi ini implementasi kebijakan berhimpitan studi pengambilan keputusan di sektor publik.
2. Generasi kedua, tahun 1980-an, adalah generasi yang mengembangkan pendekatan implementasi kebijakan yang bersifat “dari atas ke bawah” (*top-downer perspective*). Perspektif ini lebih fokus pada tugas birokrasi untuk melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan secara politik. Para ilmuwan sosial yang mengembangkan pendekatan ini adalah Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier (1983), dan Paul Berman (1980). Pada saat yang sama, muncul pendekatan *bottom-upper* yang dikembangkan oleh Michael Lipsky (1971, 1980), dan Benny Hjern (1982).
3. Generasi ketiga, tahun 1990-an, dikembangkan oleh ilmuwan sosial Malcolm L. Goggin (1990), memperkenalkan pemikiran bahwa variabel perilaku aktor pelaksana implementasi kebijakan lebih menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Pada saat yang sama, muncul pendekatan kontingensi atau situasional dalam implementasi kebijakan yang mengemukakan bahwa implementasi kebijakan banyak didukung oleh adaptabilitas implementasi kebijakan tersebut. Para ilmuwan yang mengembangkan pendekatan ini adalah antara lain Richard Matland (1995), Helen Ingram (1990), dan Denise Scheberle (1997).

Menurut deLeon, pada tahun 2000-an studi tentang implementasi kebijakan secara intelektual berada di ujung buntu (*the study of policy implementation has reached an intellectual dead end*).

**a. Model Donald Van Meter dan Carl E. Van Horn.**

Model pendekatan implementasi kebijakan yang dirumuskan Van Meter dan Van Horn disebut dengan *A Model of the Policy Implementation* (1975). Menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Agustino, 2008:151), model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari kebijakan publik, implementor dan kinerja kebijakan publik. Model implementasi Meter dan Horn pada dasarnya tidak dimaksudkan untuk mengukur dan menjelaskan hasil akhir dari kebijakan pemerintah, namun lebih tepatnya untuk mengukur dan menjelaskan apa yang dinamakan pencapaian program karena menurutnya suatu kebijakan mungkin diimplementasikan secara efektif, tetapi gagal memperoleh dampak substansial yang sesuai karena kebijakan tidak disusun dengan baik atau karena keadaan lainnya.

Meter dan Horn dalam teorinya ini berawal dari suatu asumsi bahwa proses implementasi akan berbeda-beda sesuai dengan sifat kebijakan yang dilaksanakan. Selanjutnya Meter dan Horn (dalam Winarno, 2012:146-147) menawarkan karakteristik dalam proses implementasi yakni, Pertama proses implementasi akan dipengaruhi oleh sejauh mana kebijakan menyimpang dari kebijakan-kebijakan sebelumnya. Kedua, proses implementasi akan dipengaruhi oleh sejumlah perubahan organisasi yang diperlukan. Kedua ahli ini menegaskan pula pendiriannya bahwa perubahan, kontrol dan kepatuhan bertindak merupakan

- Menurut teori implementasi kebijakan Meter dan Horn (dalam Agustino, 2008:139) terdapat enam variabel yang mempengaruhi kinerja kebijakan publik, yaitu:

1. Ukuran dan tujuan kebijakan (*Policy measures and objectives*)

Kinerja implementasi kebijakan (*policy implementation*) dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosiokultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran kebijakan atau tujuan kebijakan terlalu ideal (bahkan terlalu utopis) untuk dilaksanakan di level warga, maka agak sulit memang merealisasikan kebijakan publik hingga titik yang dapat dikatakan berhasil. Dalam mengukur kinerja implementasi kebijakan harus ditegaskan standar dan sasaran yang harus dicapai, kinerja kebijakan merupakan penilaian dalam mencapai standar dan sasaran kebijakan tersebut.

Pengidentifikasian indikator-indikator kinerja sangat penting dalam menganalisis keberhasilan suatu kebijakan apakah berhasil atau tidak. Indikator-indikator kinerja ini tertuang dalam tujuan yang akan dicapai dalam melaksanakan suatu kebijakan. Dalam menentukan ukuran-ukuran dasar dapat dilihat dalam pernyataan para pembuat keputusan sebagaimana tercantum dalam regulasi atau peraturan. Persepsi dan interpretasi pelaksana (*implementator*) tentang maksud dan tujuan umum dari suatu standar/ ukuran dan tujuan kebijakan memiliki hubungan erat. Implementasi kebijakan harus diikuti kesadaran pelaksana terhadap kebijakan tersebut secara menyeluruh sehingga kebijakan bisa berhasil dan dapat gagal (*frustrated*) ketika para pelaksana (*officials*) belum

## 2. Sumber daya (*Resource*)

Keberhasilan proses implementasi kebijakan (*policy implementation*) sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi. Tahap-tahap tertentu dari keseluruhan proses implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik. Tetapi ketika kompetensi dan kapabilitas dari sumber-sumber daya itu nihil, maka kinerja kebijakan publik sangat sulit untuk diharapkan. Tetapi diluar sumber daya manusia, sumber daya lain yang perlu diperhitungkan juga ialah sumber daya finansial dan sumber daya waktu. Karena itu sumber daya yang diminta dan dimaksud oleh Metter dan Horn adalah ketiga bentuk sumber daya tersebut.

## 3. Karakteristik Agen Pelaksana (*Characteristics of Implementing Agents*)

Karakteristik agen pelaksana dijabarkan dalam struktur birokrasi. Struktur birokrasi diartikan sebagai karakteristik-karakteristik, norma-norma dan pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dengan menjalankan kebijakan.

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan publik.

Hal ini sangat penting karena kinerja implementasi kebijakan (publik) akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksana. Selain itu, cakupan atau luas wilayah implementasi

kebijakan perlu juga diperhitungkan manakala hendak menentukan agen pelaksana. Semakin luas cakupan implementasi kebijakan, maka seharusnya semakin besar pula agen yang dilibatkan.

#### 4. Sikap/Kecenderungan (Disposisi) para Pelaksana

Sikap penerimaan atau penolakan dari (agen) pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan yang akan implementor laksanakan adalah kebijakan dari atas (*top down*) yang sangat mungkin para pengambil keputusannya tidak pernah mengetahui (bahkan tidak mampu menyentuh) kebutuhan, keinginan, atau permasalahan yang warga ingin selesaikan.

Sikap pelaksana dipengaruhi oleh pemahaman terhadap suatu kebijakan dan cara pandang dalam pengaruh kebijakan itu terhadap kepentingan organisasi dan kepentingan pribadi. Pemahaman pelaksana (*implementator*) terhadap maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan adalah penting, karena implementasi kebijakan dapat berhasil atau bisa jadi gagal (*frustated*) karena faktor interpretasi para pelaksana terhadap standar dan tujuan kebijakan. Selain itu arah kecenderungan para pelaksana (*implementator*) terhadap ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan merupakan hal yang penting. Kemungkinan pelaksana bisa gagal dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan publik dengan tepat karena menolak tujuan yang terkandung dalam kebijakan publik tersebut.

Menurut Meter dan Horn ada beberapa alasan mengapa tujuan-tujuan suatu kebijakan ditolak oleh orang-orang yang bertanggung jawab terhadap implementasi kebijakan tersebut yakni: tujuan-tujuan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya mungkin bertentangan dengan sistem nilai pribadi para pelaksana, kesetiaan-kesetiaan ekstra organisasi, perasaan akan kepentingan diri sendiri atau karena hubungan-hubungan yang ada dan lebih disenangi.

#### 5. Komunikasi Antar Organisasi dan Aktivitas Pelaksana

Implementasi kebijakan publik bisa dilaksanakan dengan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan dipahami oleh individu yang bertanggung jawab dalam kinerja kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa yang menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (*consistency and uniformity*).

Dalam suatu organisasi publik, komunikasi sangat penting dan sering menjadi proses yang susah dan kompleks. Proses penransferan berita dari atas ke bawah dalam organisasi atau antar organisasi, sering mengalami gangguan (*distortion*). Belum lagi jika sumber komunikasi berbeda memberikan interpretasi berbeda atau tidak sama (*inconsistent*) terhadap suatu standar dan tujuan, apalagi jika sumber informasi yang sama memberikan interpretasi yang bertentangan (*conflicting*), maka pelaksana kebijakan akan menemukan suatu kesulitan dalam melaksanakan kebijakan.

Disamping itu, implementasi yang berhasil membutuhkan mekanisme-mekanisme dan prosedur-prosedur lembaga. Koordinasi merupakan

mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi dan begitu pula sebaliknya.

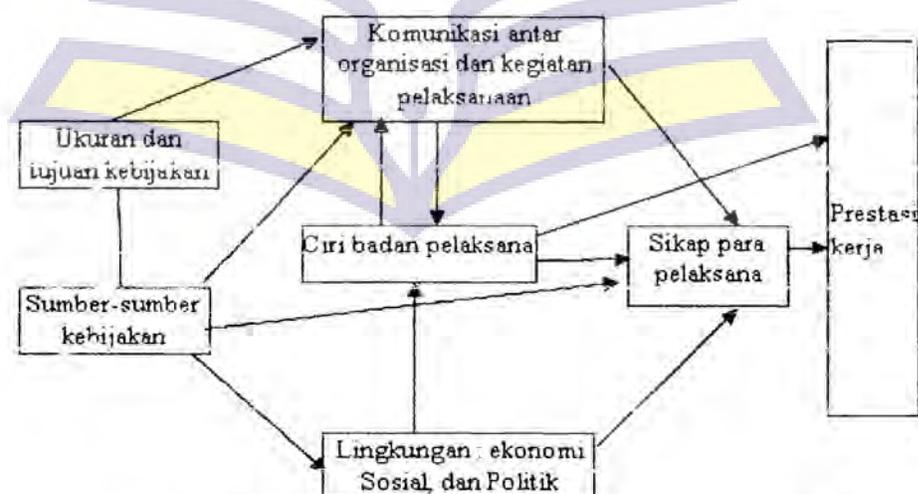
#### 6. Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik

Hal terakhir yang perlu juga diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam perspektif yang ditawarkan oleh Metter dan Horn adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi biang keladi dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kekondusifan kondisi lingkungan eksternal.

Dalam model implementasi kebijakan dari Meter dan Horn (dalam Indiahono, 2009:40) menetapkan beberapa variabel yang diyakini dapat mempengaruhi implementasi dan kinerja kebijakan. Beberapa variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Standar dan sasaran kebijakan pada dasarnya adalah apa yang hendak dicapai oleh program atau kebijakan, baik yang berwujud maupun tidak, jangka pendek, menengah, atau panjang. Kejelasan dan sasaran kebijakan harus dapat dilihat secara spesifik sehingga di akhir program dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan dari kebijakan atau program yang dijalankan.
2. Kinerja kebijakan merupakan penilaian terhadap pencapaian standar dan sasaran kebijakan yang telah ditetapkan di awal.

3. Sumber daya menunjuk kepada seberapa besar dukungan finansial dan sumber daya manusia untuk melaksanakan program atau kebijakan.
4. Komunikasi antar badan pelaksana, menunjuk kepada mekanisme prosedur yang dicanangkan untuk mencapai sasaran dan tujuan program.
5. Karakteristik badan pelaksana, menunjuk seberapa besar daya dukung struktur organisasi, nilai-nilai yang berkembang, hubungan dan komunikasi yang terjadi di internal birokrasi.
6. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik, menunjuk bahwa lingkungan dalam ranah implementasi dapat mempengaruhi kesuksesan implementasi kebijakan itu sendiri.
7. Sikap pelaksana, menunjuk bahwa sikap pelaksana menjadi variabel penting dalam implementasi kebijakan. Seberapa demokratis, antusias dan responsif terhadap kelompok sasaran dan lingkungan.



Gambar 2.1. Model Implementasi Kebijakan Meter dan Horn

Sumber: Agustino, 2008:136

Keunggulan model Meter dan Horn ini dapat menawarkan kerangka berpikir untuk menjelaskan dan menganalisis proses implementasi kebijakan. Selain itu model ini juga memberikan penjelasan-penjelasan bagi pencapaian-pencapaian dan kegagalan program. Model ini menitikberatkan pada sikap, perilaku dan kinerja para perilaku di dalam implementasi kebijakan.

Menurut Mazmanian dan Sabatier (dalam Anggara, 2014) model Meter dan Horn memiliki keterbatasan yakni hanya sesuai digunakan pada program yang bertujuan mendistribusikan barang dan pelayanan publik dan terlalu abstrak, dengan kategori yang tidak jelas bentuknya serta variabelnya sulit untuk dioperasionalkan.

#### **b. Model George C. Edward III**

Model implementasi kebijakan lainnya yang berperspektif *top down* dikembangkan oleh George C. Edward III (dalam Agustino, 2008:151), yang menamakan model implementasi kebijakan publiknya dengan *Direct and Indirect Impact On Implementation* dimana terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan yaitu: (1) Komunikasi, (2) Sumberdaya, (3) Disposisi, (4) Struktur Birokrasi.

1. Komunikasi terdapat tiga indikator yang dapat dipakai (atau digunakan) dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi, yaitu: transmisi, kejelasan, dan konsistensi.

a. Transmisi (*transmission*): penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali yang terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian

tingkatan birokrasi, sehingga apa yang diharapkan terdistorsi di tengah jalan.

b. Kejelasan (*Clarity*): komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan (*street-level-bureaucrats*) haruslah jelas dan tidak membingungkan (tidak ambigu). Ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi, pada tataran tertentu, para pelaksana membutuhkan fleksibilitas dalam melaksanakan kebijakan. Tetapi pada tataran lain hal tersebut justru akan menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai oleh kebijakan yang telah ditetapkan.

c. Konsistensi (*Consistency*): perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas (untuk diterapkan atau dijalankan). Karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

2. Sumber Daya. Indikator sumber daya terdiri dari beberapa elemen, yaitu staf, informasi, wewenang, dan fasilitas.

a. Staf (*Staff*): sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya karena staf yang tidak mencukupi, memadai ataupun mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.

b. Informasi (*Information*): dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk, pertama informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. *Implementator* harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan saat mereka diberi perintah untuk melakukan

tindakan. Kedua informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan atau regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. *Implementator* harus mengetahui apakah orang lain yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.

- c. Wewenang (*Authority*): pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika kewenangan itu nihil, maka kekuatan para *implementator* dimata publik tidak terlegitimasi, sehingga dapat menggagalkan proses implementasi kebijakan.
  - d. Fasilitas (*Facilities*): fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. *Implementator* mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukan dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.
3. Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan. Hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi adalah pengangkatan birokrat dan insentif.
- a. Pengangkatan birokrat (*bureaucrat appointments*): disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Karena itu pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan

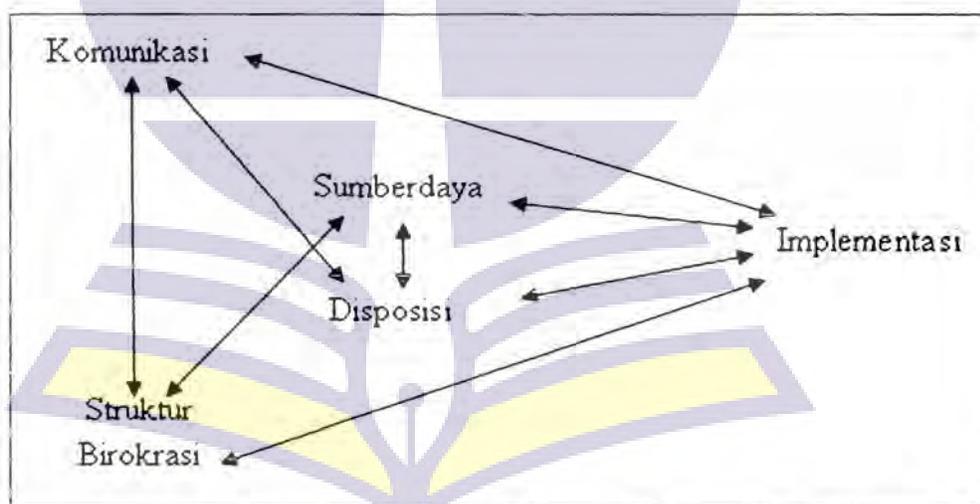
haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga.

b. Insentif (*Incentives*): Edward menyatakan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif. Oleh karena itu, pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, maka manipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi (*inself interest*) atau organisasi.

4. Struktur birokrasi. Walaupun sumber-sumber untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana atau terealisasi karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Kebijakan yang begitu kompleks menurut adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur organisasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebarkan sumberdaya-sumberdaya menjadi tidak efektif dan menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik.

Dua karakteristik menurut Edward III, yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi/organisasi kearah yang lebih baik, adalah melakukan *Standard Operation Prosedure* (SOP) dan melaksanakan fragmentasi. SOP adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para pegawai (atau pelaksana kebijakan/administrator/birokrat) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya pada tiap harinya sesuai dengan standar yang ditetapkan (atau standar minimum yang dibutuhkan warga), sedangkan pelaksanaan fragmentasi adalah upaya penyebaran tanggungjawab kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas pegawai diantara beberapa unit kerja.

Gambar 2.2. Model Implementasi George C. Edward III



Gambar 2.2. Model Implementasi George C. Edward III

Sumber: Agustino, 2012:150

Berdasarkan gambar di atas, maka model implementasi kebijakan menurut Edward III dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Komunikasi

Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran

kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran.

### 2) Sumber daya

Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumberdaya tersebut dapat berwujud sumberdaya manusia, yakni kompetensi implementor dan sumber daya finansial. Sumberdaya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja.

### 3) Disposisi

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki *implementor*. apabila *implementor* memiliki disposisi yang baik, maka dia akan menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika *implementor* memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif. Berbagai pengalaman pembangunan di negara-negara dunia ketiga menunjukkan bahwa tingkat komitmen dan kejujuran aparat rendah. Berbagai kasus korupsi yang muncul di negara-negara dunia ketiga, seperti Indonesia adalah contoh konkrit dari rendahnya komitmen dan kejujuran aparat dalam mengimplementasikan program-program pembangunan.

#### 4) Struktur birokrasi

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya standar operasi prosedur (*standard operating procedures* atau SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red-tape*, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, ini pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

#### c. Model Randal B. Ripley dan Grace A. Franklin

Menurut Ripley dan Franklin (dalam Yousa, 2007:82), tiga cara yang dominan untuk mengetahui keberhasilan suatu implementasi yaitu:

- a. Prespektif kepatuhan birokrasi yang lebih rendah terhadap birokrasi yang di atasnya, artinya setiap aparatur dalam birokrasi atau *implementor-implementor* kebijakan publik dituntut memiliki sikap dan *mentality* yang terwujud pada tindakan yang patuh dan taat asas dalam melaksanakan setiap kebijakan.
- b. Prespektif kelancaran rutinitas dan tiadanya masalah, dalam hal ini para *implementor* kebijakan publik sedapat mungkin mengeliminir setiap permasalahan yang ditemui dalam proses implementasi kebijakan publik. Setiap *implementor* menjadi *problem solver* bukan malah sebaliknya menjadi pemicu permasalahan (*trigger problems*).
- c. Kinerja. Setiap pelaksana kebijakan pada akhirnya bermuara kepada efektif

implementasi kebijakan tentunya akan melahirkan apa yang disebut optimalisasi kinerja kebijakan, tetapi efektivitas dan optimalisasi kinerja kebijakanpun ditentukan kinerja individu dan para *implementor* kebijakan publik itu sendiri.

**d. Model Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier**

Model yang dikembangkan Mazmanian dan Sabatier (1986) yang mengemukakan bahwa implementasi adalah upaya melaksanakan keputusan kebijakan. Model Mazmanian dan Sabatier disebut Model Kerangka Analisis Implementasi (*a framework for implementation analysis*). Mazmanian dan Sabatier (dalam Wahab, 2004:65) mengungkapkan bahwa peran penting dari analisis implementasi kebijaksanaan negara ialah mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi. Variabel-variabel yang dimaksud dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori besar, yaitu:

1. Mudah atau tidaknya masalah yang akan digarap, meliputi:
  - a. Kesukaran-kesukaran teknis.
  - b. Keberagaman perilaku kelompok sasaran.
  - c. Persentase kelompok sasaran dibanding jumlah penduduk.
  - d. Ruang lingkup perubahan perilaku yang diinginkan.
2. Kemampuan kebijaksanaan menstruktur proses implementasi, meliputi:
  - a. Kejelasan dan konsistensi tujuan.
  - b. Digunakannya teori kausai yang memadai.
  - c. Ketepatan alokasi sumber dana.
  - d. Keterpaduan hierarki dalam dan diantara lembaga pelaksana.

- e. Aturan-aturan keputusan dari badan-badan pelaksana.
  - f. Rekrutmen pejabat pelaksana.
  - g. Akses formal pihak luar.
3. Variabel-variabel diluar undang-undang yang mempengaruhi implementasi.
    - a. Kondisi sosial-ekonomi dan teknologi.
    - b. Dukungan publik.
    - c. Sikap dan sumber-sumber yang dimiliki kelompok-kelompok.
    - d. Dukungan dari pejabat atasan.
    - e. Komitmen dan kemampuan.
    - f. Kepemimpinan pejabat-pejabat pelaksana.

Gambar 2.3. Model Implementasi Mazmanian dan Sabatier



#### e. Model Merilee S. Grindle

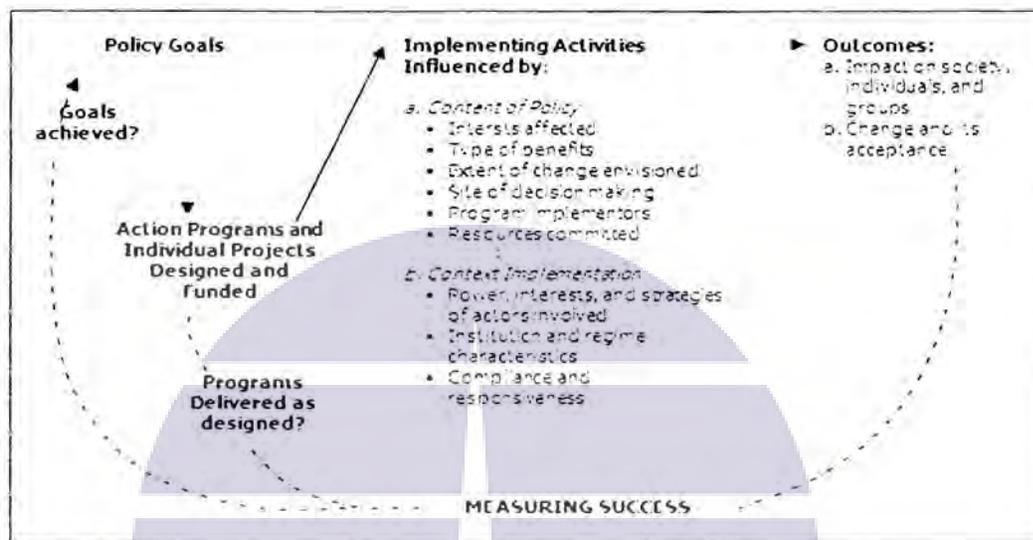
Menurut Grindle (dalam Agustino, 2008:154) bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik. Keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik dapat diukur dari proses pencapaian hasil akhir (*outcomes*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih, selain itu pengukuran keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh tingkat *implementability* kebijakan itu sendiri, yang terdiri atas *content of policy* dan *context of policy*. *Content of policy* menurut Grindle (dalam Agustino, 2008:154-155) adalah sebagai berikut:

- a. *Interest Affected* (kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi).
- b. *Type of Benefits* (tipe manfaat).
- c. *Extent of Change Envision* (derajat perubahan yang ingin dicapai).
- d. *Site of Decision Making* (letak pengambilan keputusan).
- e. *Program Implementer* (pelaksana program).
- f. *Resources Committed* (sumber-sumber daya yang digunakan).

Adapun *context of policy* menurut Grindle (Agustino, 2008:156) adalah sebagai berikut:

- a. *Power, Interest, and Strategy of Actor - Involved* (kekuasaan, kepentingan-kepentingan, dan strategi dari aktor yang terlibat).
- b. *Institution and Regime Characteristic* (karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa).
- c. *Compliance and Responsiveness* (tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana).

Gambar 2.4. Model Implementasi Kebijakan Grindle



Gambar 2.4. Model Implementasi Kebijakan Grindle

Sumber: Grindle, 1980.

#### f. Model Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn

Model mereka ini sering disebut oleh para ahli sebagai model *Top Down Approach*. Model Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn (1983:12), untuk dapat mengimplementasikan kebijakan secara sempurna, maka diperlukan beberapa persyaratan tertentu. Syarat-syarat itu adalah:

1. Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan/instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan/kendala yang serius. Beberapa kendala/hambatan (*constraints*) pada saat implementasi kebijakan seringkali berada diluar kendali para administrator, sebab hambatan-hambatan itu memang diluar jangkauan wewenang kebijakan dari badan pelaksana. Hambatan-hambatan tersebut diantaranya mungkin bersifat fisik maupun politis.
2. Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumberdaya yang cukup memadai. Syarat kedua ini sebagian tumpang tindih dengan

syarat pertama diatas, dalam pengertian bahwa kerap kali ia muncul diantara kendala-kendala yang bersifat eksternal. Kebijakan yang memiliki tingkat kelayakan fisik dan politis tertentu bisa saja tidak berhasil mencapai tujuan yang diinginkan karena menyangkut kendala waktu yang pendek dengan harapan yang terlalu tinggi.

3. Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar memadai.

Persyaratan ini mengikuti syarat item kedua artinya disatu pihak harus dijamin tidak ada kendala-kendala pada semua sumber-sumber yang diperlukan, dan dilain pihak, setiap tahapan proses implementasi perpaduan diantara sumber-sumber tersebut harus dapat disediakan. Dalam prakteknya implementasi program yang memerlukan perpaduan antara dana, tenaga kerja dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan program harus dapat disiapkan secara serentak, namun ternyata ada salah satu komponen tersebut mengalami kelambatan dalam penyediaannya sehingga berakibat program tersebut tertunda pelaksanaannya.

4. Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari oleh suatu hubungan

kausalitas yang andal. Kebijakan kadangkala tidak dapat diimplementasikan secara efektif bukan lantaran ia telah diimplementasikan secara asal-asalan, tetapi kebijakan itu sendiri memang jelek. Penyebabnya karena kebijakan itu didasari oleh tingkat pemahaman yang tidak memadai mengenai persoalan yang akan ditanggulangi, sebab-sebab timbulnya masalah dan cara pemecahannya, atau peluang-peluang yang tersedia untuk mengatasi masalahnya, sifat

permasalahannya dan apa yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut.

5. Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya. Pada kebanyakan program pemerintah sesungguhnya teori yang mendasari kebijakan jauh lebih kompleks dari pada sekedar hubungan antara dua variabel yang memiliki hubungan kausalitas. Kebijakan-kebijakan yang memiliki hubungan sebab-akibat tergantung pada mata rantai yang amat panjang maka ia akan mudah sekali mengalami keretakan, sebab semakin panjang mata rantai kausalitas, semakin besar hubungan timbal balik diantara mata rantai penghubungnya dan semakin kompleks implementasinya. Dengan kata lain semakin banyak hubungan dalam mata rantai, semakin besar pula resiko bahwa beberapa diantaranya kelak terbukti amat lemah atau tidak dapat dilaksanakan dengan baik.
6. Hubungan saling ketergantungan harus kecil. Implementasi yang sempurna menuntut adanya persyaratan bahwa hanya terdapat badan pelaksana tunggal dalam melaksanakan misi tidak tergantung badan-badan lain/instansi lainnya. Kalau ada ketergantungan dengan organisasi-organisasi ini haruslah pada tingkat yang minimal, baik dalam artian jumlah maupun kadar kepentingannya. Jika implementasi suatu program ternyata tidak hanya membutuhkan rangkaian tahapan dan jalinan hubungan tertentu, melainkan juga kesepakatan atau komitmen terhadap setiap tahapan diantara sejumlah aktor/pelaku yang

terlibat, maka peluang bagi keberhasilan implementasi program, bahkan hasil akhir yang diharapkan kemungkinan akan semakin berkurang.

7. Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.

Persyaratan ini mengharuskan adanya pemahaman yang menyeluruh mengenai kesepakatan terhadap tujuan yang akan dicapai dan dipertahankan selama proses implementasi. Tujuan itu harus dirumuskan dengan jelas, spesifik, mudah dipahami, dapat dikuantifikasikan, dan disepakati oleh seluruh pihak yang terlibat dalam organisasi. Namun berbagai penelitian telah mengungkap bahwa dalam prakteknya tujuan yang akan dicapai dari program sukar diidentifikasi. Kemungkinan menimbulkan konflik yang tajam atau kebingungan, khususnya oleh kelompok profesional atau kelompok-kelompok lain yang terlibat dalam program lebih mementingkan tujuan mereka sendiri. Tujuan-tujuan resmi kerap kali tidak dipahami dengan baik, mungkin karena komunikasi dari atas ke bawah atau sebaliknya tidak berjalan dengan baik. Kalaupun pada saat awal tujuan dipahami dan disepakati namun tidak ada jaminan kondisi ini dapat terpelihara selama pelaksanaan program, karena tujuan-tujuan itu cenderung mudah berubah, diperluas dan diselewengkan.

8. Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat. Syarat

ini mengandung makna bahwa dalam menjalankan program menuju tercapainya tujuan-tujuan yang telah disepakati, masih dimungkinkan untuk merinci dan menyusun dalam urutan-urutan yang tepat seluruh tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap bagian yang terlibat.

Kesulitan untuk mencapai kondisi implementasi yang sempurna masih terjadi dan tidak dapat dihindarkan. Untuk mengendalikan program dengan baik dapat dilakukan dengan teknologi seperti *Network planning* dan *control*.

9. Komunikasi dan koordinasi yang sempurna. Syarat ini mengharuskan adanya komunikasi dan koordinasi yang sempurna diantara berbagai unsur atau badan yang terlibat dalam program. Hood (1976) dalam hubungan ini menyatakan bahwa guna mencapai implementasi yang sempurna diperlukan suatu sistem satuan administrasi tunggal sehingga tercipta koordinasi yang baik. Pada kebanyakan organisasi yang memiliki ciri-ciri departemenisasi, profesionalisasi, dan bermacam kegiatan kelompok yang melindungi nilai-nilai dan kepentingan kelompok hampir tidak ada koordinasi yang sempurna. Komunikasi dan koordinasi memiliki peran yang sangat penting dalam proses implementasi karena data, syarat dan perintah-perintah dapat dimengerti sesuai dengan apa yang dikehendaki.

10. Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna. Hal ini menjelaskan bahwa harus ada ketundukan yang penuh dan tidak ada penolakan sama sekali terhadap perintah dalam sistem administrasinya. Persyaratan ini menandakan bahwa mereka yang memiliki wewenang, harus juga yang memiliki kekuasaan dan mampu menjamin adanya kepatuhan sikap secara menyeluruh dari pihak-pihak lain baik dalam organisasi maupun luar organisasi. Dalam kenyataan dimungkinkan adanya

kompartemenisasi dan diantara badan yang satu dengan yang lain mungkin terdapat konflik kepentingan.

Menurut Hogwood & Gunn (1983) untuk mencapai implementasi yang sempurna adalah mungkin manakala dapat mengontrol seluruh sistem administrasi sehingga kondisi-kondisi sebagaimana yang mereka sebutkan di atas dapat terpenuhi, meski juga menyadari bahwa kondisi demikian nyaris mustahil terjadi di dunia nyata. Namun mereka memandang bahwa proposisi-proposisi tersebut adalah syarat normatif yang harus diupayakan agar implementasi berjalan menuju sempurna. Sayangnya di dunia nyata selain kondisi demikian sangat sulit bahkan mustahil dipenuhi sepenuhnya, juga bahkan karena memang tak harus seperti itu.

##### **5. Konsep *e-Procurement***

Kecenderungan untuk mengembangkan sistem *e-Procurement* sebagai sarana dalam proses pengadaan barang dan jasa semakin meningkat sejalan dengan perkembangan teknologi komunikasi dan informasi. Infrastruktur di bidang telekomunikasi yang menunjang penyelenggaraan *e-Procurement* tidak lagi hanya menjadi monopoli kota-kota besar. Tetapi, secara bertahap sudah dapat dinikmati oleh masyarakat yang berada di kota-kota di tingkat kabupaten. Artinya, pelaku usaha barang dan jasa akan dapat mengakses internet dengan mudah.

Pada prinsipnya *e-Procurement* adalah proses pengadaan barang dan jasa yang dilakukan melalui lelang secara elektronik. Nugroho (dalam Suedi dan Wardiyanto, 2010) berpendapat bahwa *electronic goverment procurement* atau yang disebut dengan *electronic public procurement* adalah penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pengadaan barang/jasa di organisasi

publik. Selain itu World Bank mengungkapkan bahwa *electronic public procurement* merupakan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (seperti internet) oleh pemerintah dalam berinteraksi dengan penyedia barang dan jasa.

Menurut Willem (2012:80) *e-Procurement* merupakan “pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dengan menggunakan jaringan elektronik (jaringan internet atau intranet) atau *electronic data interchange* (EDI)”. Sedangkan Sutedi (2012:254) mengatakan bahwa *e-Procurement* sebagai “sebuah *website* yang merupakan sistem lelang dalam pengadaan barang oleh pemerintah dengan menggunakan sarana teknologi, informasi dan komunikasi berbasis internet”. Sedangkan pengertian *e-Procurement* dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 disebutkan bahwa “pengadaan barang/jasa yang dilaksanakan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang dalam hal ini dapat dilakukan dengan cara *e-tendering* atau *e-purchasing*”.

Berdasarkan beberapa definisi *e-Procurement* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *e-Procurement* merupakan pemanfaatan internet berdasarkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk membantu individu dan keseluruhan tingkatan proses pengadaan barang dan jasa.

Menurut Sutedi (2012:258) tujuan *e-Procurement* adalah sebagai berikut: “Untuk memudahkan *sourcing*, proses pengadaan dan pembayaran, memberikan komunikasi *online* antara *buyers* dengan *vendors*, mengurangi biaya proses dan administrasi pengadaan, menghemat biaya dan mempercepat proses”. Sedangkan Tujuan *e-Procurement* menurut Pasal 107 Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, yaitu: “a. meningkatkan

transparansi dan akuntabilitas, b. meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha yang sehat, c. memperbaiki tingkat efisiensi proses pengadaan, d. mendukung proses *monitoring* dan audit, dan e. memenuhi kebutuhan akses informasi yang *real time*".

Menurut James E Demin dari *Infonet Service Corp* (Aditya, 2014) bahwa tujuan dari *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 agensi-agensi dan sektor-sektor.
4. Untuk mendorong kompetisi antar pemasok sekaligus memelihara sumber pasokan yang dapat diandalkan.
5. Untuk 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 dengan memfasilitasi penyatuan persyaratan pengguna di dalam dan melalui garis-garis bisnis.
9. Mengurangi biaya-biaya transaksi dengan menggunakan teknologi untuk mengotomatisasikan proses-proses, yang mana masih tercetak (*paper-based*), dan untuk mengecilkan, dan menstandarisasi proses-proses dan dokumentasi.

Berdasarkan beberapa tujuan yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari *e-Procurement* adalah untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan pengadaan barang/jasa sehingga dapat efektif, menghemat waktu dan biaya serta menciptakan transparansi dalam prosesnya.

Selain itu, pemanfaatan *e-Procurement* juga menunjukkan bahwa teknologi juga dapat membantu dan berkontribusi dalam membenahi berbagai persoalan terkait pengadaan barang/jasa pemerintah. Adapun manfaat *e-Procurement* menurut Yudho Giri (2009:36) antara lain:

1. *e-Procurement* memperluas akses pasar dan membantu menciptakan persaingan sehat (transparansi, harga yang lebih baik, dan pola interaksi yang lebih baik).
2. *e-Procurement* juga memberikan rasa aman dan nyaman. Rasa aman karena proses pengadaan mengikuti ketentuan yang diatur secara elektronik dengan mengedepankan transparansi dan akuntabilitas, sehingga pemenang adalah penyedia barang/jasa yang telah mengikuti kompetisi dengan adil dan terbuka.

3. *e-Procurement* juga berperan mengubah sikap para pelaku usaha untuk dapat terus meningkatkan kompetensinya.
4. *e-Procurement* juga memberikan manfaat lain diluar yang diperkirakan. Sebagai contoh, seluruh proses pengadaan, mulai dari pengumuman sampai dengan penetapan pemenang, tercatat dalam sistem.
5. *e-Procurement* juga dapat digunakan sebagai sarana untuk monitoring dan evaluasi atas indikator kinerja pengadaan barang/jasa pemerintah yang dapat ditinjau dari beberapa kategori *e-Procurement* juga meningkatkan perhatian terhadap fasilitas teknologi informasi.
6. *e-Procurement* juga mengajak pihak yang terlibat untuk lebih mengenal dan mengerti teknologi informasi.

Selain pendapat Giri di atas, menurut Sutedi (2012:254) manfaat lain dari pelaksanaan *e-Procurement* yaitu “dengan *e-Procurement* proses lelang dapat berlangsung secara efektif, efisien, terbuka, bersaing, transparan, adil/tidak diskriminatif dan akuntabel, sehingga diharapkan dapat mencerminkan keterbukaan/transparansi dan juga meminimalisir praktik curang/KKN dalam lelang pengadaan barang yang berakibat merugikan keuangan Negara”.

Di samping itu, menurut Dimitri dkk (2006:21) keutamaan dalam menggunakan *e-Procurement* yakni:

“...*differen! from standard paper-based tendering, it is a common feeling among the surveyed institutions that an online auction is very useful because it allows the use of different kinds of auction formats* (berbeda dengan proses lelang *paper-based*,

Terdapat berbagai pendapat dari kalangan institusi survei bahwa sistem *online* sangat bermanfaat karena mengadopsi berbagai macam format lelang.” Sedangkan menurut Wardiyanto (2012:30) bahwa “*e-Procurement* akan sedikit banyak membantu sebagian proses interaksi dengan peserta lelang dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan proses pengadaan barang/jasa pemerintah”.

Implementasi *e-Procurement* yang dijalankan dengan baik dan benar dapat memberikan banyak manfaat salah satunya efisiensi waktu, dimana dengan adanya *e-Procurement* waktu yang diperlukan dalam proses pengadaan barang/jasa dapat lebih efektif sehingga paket-paket proyek bisa dilaksanakan tepat waktu.

Implementasi *e-Procurement* sebagaimana diungkapkan oleh Willem (2012:11) yang menyatakan bahwa “dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan sejak perencanaan harus menerapkan prinsip pengadaan barang dan jasa berdasarkan prinsip efisien, efektif, kompetitif, transparan dan bertanggungjawab”. Berkaitan dengan dimensi penerapan *e-Procurement*, Willem (2012:11-12) mengemukakan bahwa untuk mendukung penerapan *e-Procurement* ada beberapa dimensi yang harus dipenuhi yang meliputi:

1. Efisien

Pengadaan barang/jasa harus diusahakan dengan menggunakan dana, daya dan fasilitas yang sekecil-kecilnya untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam waktu sesingkat-singkatnya dan dapat dipertanggungjawabkan dalam rangka memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya bagi keuntungan negara.

## 2. Efektif

Sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.

## 3. Kompetitif

Dilakukan melalui seleksi dan persaingan yang sehat di antara penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas serta transparan.

## 4. Transparan

Semua ketentuan dan informasi mengenai pengadaan barang atau jasa, termasuk syarat teknis administrasi pengadaan, tata cara evaluasi, hasil evaluasi, penetapan calon penyedia barang atau jasa, sifatnya terbuka bagi peserta penyedia barang atau jasa yang berminat serta bagi masyarakat luas pada umumnya.

## 5. Bertanggungjawab

Mencapai sasaran baik fisik, keuangan maupun manfaat bagi kelancaran pelaksanaan prinsip-prinsip dan kebijakan serta ketentuan yang berlaku dalam pengelolaan rantai suplai.

Dalam kegiatan *e-Procurement* terdapat metode-metode pelaksanaannya seperti yang disebutkan oleh Wiliem (2012:81) yaitu:

### 1) *e-Tendering*

*e-Tendering* adalah tata cara pemilihan pemasok yang dilakukan secara terbuka dan dapat diikuti oleh semua pemasok yang terdaftar pada sistem pengadaan secara elektronik.

## 2) *e-Bidding*

*e-Bidding* merupakan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dengan cara penyampaian informasi dan/atau data pengadaan dari penyedia barang dan jasa, dimulai dari pengumuman sampai dengan pengumuman hasil pengadaan, dilakukan melalui media elektronik antara lain menggunakan media internet, intranet dan/atau *electronic data interchange* (EDI).

## 3) *e-Catalogue*

*e-Catalogue* adalah sistem informasi elektronik yang memuat daftar, jenis, spesifikasi teknis dan harga barang tertentu dari berbagai penyedia barang dan jasa.

## 4) *e-Purchasing*

*e-Purchasing* adalah tata cara pembelian barang dan jasa melalui sarana *e-Catalogue*.

Kegiatan *e-Procurement* tersebut tidak terlepas dari sistem informasi yang membantu dalam pengerjaan pengadaan barang/jasa. Dengan sistem informasi maka setiap rencana program sudah terjadwal dengan baik sehingga mendukung operasional yang bersifat manajerial guna memberikan informasi kepada pihak luar serta laporan-laporan yang diperlukan.

Kesuksesan implementasi *e-Procurement* dalam pengadaan barang dan jasa tidak terlepas dari berbagai faktor. Giri (2009:38) menyatakan bahwa kesuksesan implementasi *e-Procurement* juga ditentukan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

1. *e-Leadership*: implementasi *e-Procurement* membutuhkan komitmen dan dukungan penuh dari pimpinan. Dukungan dari pimpinan perlu diwujudkan dalam wujud tindakan nyata dan bukan hanya sekedar wacana.
2. Transformasi pola pikir dan pola tindak: implementasi *e-procurement* memerlukan perubahan perilaku dan mental dari seluruh pihak yang terkait.
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 dari sisi kompetensi yang mereka miliki.
4. Ketersediaan infrastruktur: infrastruktur yang dimaksud di sini mencakup banyak hal, dari mulai perangkat keras, piranti lunak, sampai kepada jaringan komunikasi dan sarana fisik lainnya.

Selain itu, menurut Sutedi (2012:258) untuk menyukseskan pelaksanaan *e-Procurement*, perlu diperhatikan beberapa faktor, yaitu: “Kesiapan sumber daya manusia (SDM), infrastruktur ICT (*Information and Communication Technologies*/Teknologi Informasi dan Komunikasi), serta perhatian dari pihak-pihak yang terlibat langsung dari pimpinan tertinggi hingga pegawai tingkat operasional.”

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kesuksesan implementasi *e-Procurement* ditentukan oleh beberapa faktor yaitu

komitmen pimpinan, adanya transformasi pola pikir, kualitas dan kuantitas SDM serta ketersediaan infrastruktur ICT.

## **6. Pengadaan Barang dan Jasa**

### **a. Pengertian Pengadaan Barang dan Jasa**

Menurut Pasal 1 angka 1 Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, bahwa Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP) merupakan kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh kementerian/lembaga/satuan kerja perangkat daerah/institusi (selanjutnya disebut K/L/D/I) lainnya yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa. Selain itu, ruang lingkup PBJP yang diatur dalam Pasal 2 Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 meliputi:

- a. Pengadaan Barang/Jasa di lingkungan K/L/D/I yang pembiayaannya baik sebagian atau seluruhnya bersumber dari APBN/ APBD.
- b. Pengadaan untuk investasi di lingkungan Bank Indonesia, Badan Hukum Milik Negara dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)/Badan Usaha milik Daerah (BUMD) yang pembiayaannya sebagian atau seluruhnya dibebankan pada APBN/APBD. Investasi di sini merupakan pembelanjaan modal sebagai penaribahan aset atau untuk peningkatan kapasitas instansi tersebut.
- c. Pengadaan barang dan jasa yang seluruhnya atau sebagian dananya bersumber dari pinjaman atau hibah. Pinjaman atau hibah dalam hal ini berasal dari luar negeri yang diterima oleh pemerintah pusat atau daerah.

Definisi lain dikemukakan oleh Bastian (2010:263) bahwa “pengadaan barang dan jasa publik yakni perolehan barang, jasa dan pekerjaan publik dengan cara dan waktu tertentu, yang menghasilkan nilai terbaik bagi publik (masyarakat)”. Selain itu pengertian pengadaan barang dan jasa dikemukakan oleh Marbun (2010:35) bahwa “Pengadaan barang dan jasa adalah upaya mendapatkan barang dan jasa yang diinginkan dilakukan atas dasar pemikiran yang logis dan sistematis (*the system of thought*), mengikuti norma dan etika yang berlaku, berdasarkan metode dan proses pengadaan yang baku”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengadaan barang/jasa merupakan proses untuk mendapatkan barang dan jasa dengan kemungkinan pengeluaran yang terbaik, dalam kualitas dan kuantitas yang tepat, waktu yang tepat, dan pada tempat yang tepat untuk menghasilkan keuntungan atau kegunaan secara langsung bagi pemerintah, perusahaan atau bagi pribadi yang dilakukan melalui sebuah kontrak.

#### **b. Prinsip Pengadaan Barang dan Jasa**

Guna meningkatkan kualitas dari proses pengadaan barang/jasa diperlukan prinsip-prinsip dalam penerapannya. Menurut Ramli (2014:18) bahwa “Prinsip pengadaan adalah tata nilai utama yang harus dipenuhi dalam setiap proses pengadaan barang/jasa pemerintah. Tata nilai ini mencakup keseluruhan proses.” Ada tujuh prinsip pengadaan barang/jasa pemerintah yang diatur dalam Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 adalah sebagai berikut:

1. Efisien, artinya pengadaan barang/jasa harus diusahakan dengan menggunakan dana dan daya yang minimal untuk mencapai kualitas dan sasaran dalam waktu yang ditetapkan atau menggunakan dana yang telah

ditetapkan untuk mencapai hasil dan sasaran dengan kualitas yang maksimal.

Kata kunci terkait prinsip ini adalah hemat yaitu hemat sumber daya dan sumber dana.

2. Efektif, artinya pengadaan barang/jasa harus sesuai dengan kebutuhan dan sasaran yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Kata kunci prinsip ini adalah tepat, yaitu tepat kualitas, kuantitas, waktu, tempat, dan/atau harga yang selalu ada dibagian terakhir.
3. Transparan, berarti semua ketentuan dan informasi mengenai pengadaan barang/jasa bersifat jelas dan dapat diketahui secara luas oleh penyedia barang/jasa yang berminat serta masyarakat pada umumnya. Salah satu penerapan prinsip ini adalah memberikan informasi variabel-variabel yang digunakan dalam evaluasi penawaran kepada publik. Dengan demikian publik tidak hanya penyedia, tetapi juga masyarakat mengetahui kriteria penilaian yang akan digunakan dalam pemilihan penyedia. Kata kunci prinsip ini adalah memberikan informasi kepada publik. termasuk syarat teknis administrasi pengadaan, tata cara evaluasi, hasil evaluasi penetapan calon penyedia barang/jasa sifatnya terbuka bagi peserta penyedia barang/jasa yang berminat serta bagi masyarakat luas pada umumnya.
4. Terbuka, berarti pengadaan barang/jasa dapat diikuti oleh semua penyedia barang/jasa yang memenuhi persyaratan/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas.
5. Bersaing, berarti pengadaan barang/jasa harus dilakukan melalui persaingan yang sehat diantara sebanyak mungkin penyedia barang/jasa yang setara dan

memenuhi persyaratan, sehingga dapat diperoleh barang/jasa yang kompetitif dan tidak ada intervensi yang mengganggu terciptanya mekanisme pasar dalam pengadaan barang/jasa.

6. Adil/Tidak Diskriminatif, berarti memberikan perlakuan yang sama kepada semua calon penyedia barang/jasa dan tidak mengarah untuk memberi keuntungan kepada pihak tertentu dengan tetap memperhatikan kepentingan nasional. Contoh perlakuan diskriminatif ini adalah pemberlakuan persyaratan setempat, misalnya wajib mempunyai KTP setempat atau kartu anggota asosiasi setempat.
7. Akuntabel, berarti harus sesuai dengan aturan dan ketentuan yang terkait dengan pengadaan barang/jasa, sehingga dapat dipertanggung-jawabkan. Artinya setiap keputusan yang diambil dalam proses pengadaan harus dapat dipertanggungjawabkan dasar hukumnya.

Selain itu, menurut Marbun (2010:39) bahwa “pengadaan barang dan jasa harus dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip pengadaan yang dipraktikkan secara internasional, efisiensi, efektivitas, persaingan sehat, keterbukaan, transparansi, tidak diskriminatif”.

Berdasarkan prinsip-prinsip yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa prinsip pengadaan barang/jasa bertujuan agar pelaksanaan pengadaan barang/jasa dapat memperoleh barang/jasa dengan harga yang dapat dipertanggungjawabkan hasilnya kepada masyarakat, dengan jumlah dan mutu yang sesuai, serta selesai tepat waktu.

### c. Dasar Hukum Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Menurut Pasal 33 Ayat (4) Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 menyatakan: "Perekonomian nasional diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan nasional." Artinya semua kegiatan terkait perekonomian nasional harus berorientasi pada prinsip-prinsip seperti yang termuat di dalam Pasal 33 Ayat (4) Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 ini.

Sebagai salah satu implementasinya adalah dikeluarkannya Perpres No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan terakhir dibuat dengan Peraturan Presiden No. 4 Tahun 2015. Perpres tersebut seharusnya dilaksanakan sesuai dan sejalan dengan amanat Pasal 33 UUD 1945. Prinsip Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang diatur berlandaskan pada prinsip demokrasi ekonomi, dalam rangka untuk mewujudkan kemandirian bangsa, efisiensi keuangan negara, menjaga keseimbangan dan kesatuan ekonomi nasional. Perpres No. 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah selama lima terakhir mengalami perubahan, yaitu Perpres No. 35 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Kemudian disempurnakan kembali dalam Perpres No. 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Perpres No. 172 Tahun 2014 tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan Perpres No. 4 Tahun 2015 tentang

Perubahan Keempat Atas Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

**d. Komponen dalam Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah**

Ada empat komponen yang menjadi intisari dalam kegiatan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP), keempat komponen tersebut berkaitan erat dan sesuai dengan yang tercantum dalam Pasal 4 Perpres No.54 Tahun 2010, Yaitu meliputi:

- a. Pengadaan barang itu sendiri.
- b. Pengadaan pekerjaan atau konstruksi

Komponen kedua adalah pengadaan pekerjaan atau konstruksi suatu bangunan. Konstruksi tersebut bisa meliputi pembangunan utuh atau keseluruhan, bisa juga sebagian saja. Pada dasarnya, pengadaan pekerjaan atau konstruksi ini dibagi menjadi dua, yaitu:

(1) Pelaksanaan konstruksi bangunan

Meliputi keseluruhan atau sebagian kegiatan arsitektur, sipil, mekanik, elektrik, dan tata lingkungan. Setiap pekerjaan tersebut disertai dengan kelengkapan dalam mewujudkan pembangunan yang diinginkan.

(2) Pembangunan fisik lainnya

Meliputi keseluruhan atau sebagian bangunan dalam hal konstruksi bangunan alat transportasi, pembukaan lahan, penggalian atau penataan lahan, perakitan komponen yang berhubungan dengan alat-alat pabrik, pekerjaan penghancuran dan pembersihan, serta pekerjaan penghijauan taman.

c. Pengadaan jasa konsultasi

Pengadaan jasa konsultasi adalah jasa layanan profesional dari perseorangan atau lembaga yang memiliki keahlian tertentu dalam berbagai bidang keilmuan. Jasa konsultasi ini mengutamakan pemikiran atau pola pikir yang akan dilakukan untuk menunjang kinerja instansi K/L/D/I dan instansi lain milik pemerintah. Berikut ini adalah beberapa jasa yang termasuk dalam jasa konsultasi:

- (1) Jasa rekayasa, memuat pemikiran tentang bagaimana mengubah atau menambah kapasitas alat yang berhubungan dengan mesin.
- (2) Jasa Perencanaan, perancangan, dan pengawasan, saling berkaitan untuk diaplikasikan dalam bidang selain konstruksi karena jasa konstruksi sudah diatur tersendiri. Bidang yang dibuka untuk direncanakan, dirancang, dan diawasi mencakup semua bidang kehidupan dan jasa keahlian profesi yang membutuhkan keahlian tertentu seperti jasa penasihatan, jasa penilaian, jasa pendampingan, jasa bantuan teknis, jasa konsultan manajemer, dan jasa konsultan hukum.

d. Pengadaan jasa lainnya

Pengadaan jasa lainnya ini meliputi jasa yang mengutamakan keterampilan, antara lain;

- (1) Jasa catering;
- (2) Jasa *cleaning service*;
- (3) Jasa *outsourcing*;
- (4) Jasa asuransi, perbankan, dan keuangan;

- (5) Jasa layanan kesehatan;
- (6) Jasa pendidikan, pengembangan SDM, dan kependudukan;
- (7) Jasa iklan dan penerangan;
- (8) Jasa pencetakan dan penjilidan buku atau makalah;
- (9) Jasa pemeliharaan atau perbaikan barang-barang inventaris;
- (10) Jasa pemeliharaan gedung dari hama, fooging, dan pemeliharaan lain;
- (11) Jasa pengepakan dan ekspedisi;
- (12) Jasa konveksi;
- (13) Jasa ekspor-impor;
- (14) Jasa penulisan buku atau makalah dan terjemahan;
- (15) Jasa penyewaan;
- (16) Jasa penyelaran;
- (17) Jasa akomodasi dan transportasi penumpang;
- (18) Jasa peaksanaan dan transaksi instrument keuangan tertentu;
- (19) Jasa event organizer;
- (20) Jasa pengamanan dan pengelolaan asset; serta
- (21) Jasa pos, telekomunikasi, dan internet.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komponen dalam pengadaan barang dan jasa terdiri dari pengadaan barang, pengadaan pekerjaan konstruksi, pengadaan jasa konsultansi dan pengadaan jasa lainnya.

**e. Metode Pemilihan Penyedia Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Konsultansi/Jasa Lainnya**

Dalam Perpres No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang /Jasa Pemerintah penetapan metode pemilihan penyedia barang dan jasa terdiri dari:

1. Kontes

Metode ini dilakukan apabila uraian paket pekerjaan berupa industri kreatif, inovatif dan budaya dalam negeri dalam bentuk barang yang tidak mempunyai harga pasar dan harga/biaya tidak dapat ditetapkan berdasarkan harga satuan. Metode ini memerlukan tim juri/tim ahli dalam hal penentuan pemenang tender.

2. Sayembara

Metode pemilihan secara sayembara memperlombakan gagasan orisinal, kreatifitas dan inovasi tertentu dalam bentuk jasa yang harga/biaya tidak dapat ditetapkan berdasarkan harga satuan. Sama halnya dengan metode kontes, metode sayembara memerlukan tim juri/tim ahli dalam penentuan pemenang tender.

3. Penunjukan Langsung

Metode ini dilakukan apabila uraian paket pekerjaan tidak berupa industri kreatif, tetapi hanya dalam keadaan tertentu atau khusus dan pada pengadaan barang/jasa khusus. Keadaan tertentu yang dimaksud adalah sesuai dengan yang dijelaskan dalam Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010, yang meliputi:

- a. Penanganan darurat yang tidak dapat direncanakan sebelumnya dan waktu penyelesaian pekerjaan harus segera/tidak dapat ditunda untuk pertahanan negara, keamanan dan ketertiban masyarakat.

b. Pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh 1 (satu) penyedia barang atau jasa, seperti pengadaan bagi penyedia barang yang sudah terdaftar dan mendapat izin pemegang hak cipta.

#### 4. Pengadaan Langsung

Metode ini dilakukan apabila uraian paket pekerjaan tidak berupa industri kreatif dan tidak dalam keadaan tertentu atau khusus, tetapi lebih berdasarkan nilai atau harga pekerjaan dengan jumlah paling tinggi 200 juta rupiah untuk pengadaan barang/pekerjaan konstruksi/jasa lainnya, dan paling tinggi 50 juta rupiah untuk jasa konsultasi. Metode ini dilakukan tanpa melalui pelelangan/seksi/penunjukan langsung.

#### 5. Pemilihan Langsung

Metode ini dilakukan apabila uraian paket pekerjaan yang berupa pekerjaan konstruksi dengan nilai paket paling tinggi bernilai 5 miliar rupiah.

#### 6. Seleksi sederhana

Metode ini dilakukan apabila uraian paket pekerjaan berupa jasa konsultasi dengan nilai paling tinggi 200 juta rupiah.

#### 7. Pelelangan Sederhana

Metode ini dilakukan apabila uraian paket penyedia barang/jasa lainnya untuk pekerjaan yang bernilai paling tinggi 5 miliar rupiah dan untuk pekerjaan yang bersifat tidak kompleks.

#### 8. Pelelangan Terbatas

Metode ini dilakukan apabila uraian paket pengadaan barang/pekerjaan konstruksi dan termasuk ke dalam pekerjaan yang kompleks, memerlukan teknologi tinggi, mempunyai resiko tinggi, serta menggunakan peralatan yang

didesain khusus. Pelelangan terbatas dilakukan karena calon rekanan atau penyedia diyakini akan terbatas pada orang-orang atau badan usaha tertentu.

#### 9. Seleksi Umum

Metode ini dilakukan apabila uraian paket pekerjaan berupa jasa konsultansi yang diumumkan sekurang-kurangnya di *website* K/L/D/T dan papan pengumuman resmi untuk masyarakat sehingga masyarakat luas dan dunia usaha yang memenuhi syarat dapat mengikutinya.

#### 10. Pelelangan Umum

Metode pemilihan penyedia barang/jasa lainnya untuk semua pekerjaan yang dapat diikuti oleh semua penyedia barang atau jasa lainnya yang memenuhi syarat.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa metode pemilihan penyedia barang/jasa berdasarkan jenis paket pekerjaan dan besarnya paket pekerjaan yang diikuti oleh penyedia barang/jasa.

#### **f. Pihak-Pihak yang Terkait dalam Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah**

Pihak-pihak yang terkait dengan pengadaan barang dan jasa pemerintah yaitu sebagai berikut:

##### **i. Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP)**

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (selanjutnya disebut LKPP) adalah lembaga pemerintah Non-Departemen (Lembaga Pemerintah Non-Kementerian) yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. LKPP bertugas mengembangkan dan merumuskan

kebijakan pengadaan barang dan jasa pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007 tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Berdasarkan Perpres No. 106 Tahun 2007 dalam menjalankan tugas, LKPP melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan dan perumusan strategi serta penentuan kebijakan dan standar prosedur di bidang pengadaan barang dan jasa pemerintah, termasuk pengadaan badan usaha dalam rangka kerja sama Pemerintah dengan badan usaha.
  - b. Penyusunan dan perumusan strategi serta penentuan kebijakan pembinaan sumber daya manusia di bidang pengadaan barang dan jasa pemerintah.
  - c. Pembinaan dan pengembangan sistem informasi serta pengawasan penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa pemerintah secara elektronik (*electronic procurement* atau *e-procurement*).
  - d. Memantau dan evaluasi pelaksanaan.
  - e. Pemberian bimbingan teknis, advokasi dan bantuan hukum.
  - f. Penyelenggaraan pelayanan administrasi umum: di bidang perencanaan, penatausahaan, kepegawaian, keuangan dan perlengkapan serta rumah tangga.
2. Pengguna Anggaran dan Kuasa Pengguna Anggaran (PA dan KPA)

Menurut Yahya dan Susanti (2012:23), Pengguna Anggaran ini biasanya adalah "seorang dengan jabatan tertinggi pada instansi yang membuka pengadaan barang dan jasa", misalnya pada kementerian, pengguna

anggarannya adalah menteri itu sendiri. Pada BUMN, pengguna anggaran adalah pemimpin BUMN itu sendiri, demikian juga pada lembaga lainnya. Oleh karena itu, tanggung jawab penuh atas Penggunaan Anggaran (selanjutnya disebut PA) yang telah disediakan untuk pengadaan barang dan jasa berada ditangan PA sebagai pembawa anggaran dan kebijakan. Agar tidak membatalkan PA, mereka dapat menunjuk Kuasa Pengguna Anggaran (selanjutnya disebut KPA). KPA bisa terdiri dari satu orang atau beberapa orang yang memiliki kekuasaan terhadap operasional anggaran yang disediakan untuk pengadaan barang dan jasa pemerintah tersebut.

### 3. Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)

Berdasarkan Pasal 11 Perpres No. 54 Tahun 2010 dalam melaksanakan tugasnya PA dan KPA perlu menetapkan Pejabat Pembuat Komitmen. Pejabat Pembuat Komitmen ini nantinya bertugas untuk mengurus hal-hal yang berhubungan dengan rencana pengadaan, surat menyurat, penandatanganan kontrak, dan beberapa hal berikut:

- a. Menetapkan rencana yang berhubungan dengan pengadaan barang dan jasa pemerintah meliputi spesifikasi teknis barang dan jasa yang dimaksud, Harga Perkiraan Sendiri (HPS), dan rancangan kontrak dengan rekanan nantinya.
- b. Menerbitkan surat penunjukan kepada rekanan atau kontraktor penyedia barang dan jasa yang dimaksud setelah terpilih.
- c. Menandatangani kontrak apabila mewakili dan mendapat wewenang dari PA atau KPA.

- d. Sebagai pelaksana kontrak dengan rekanan penyedia barang dan jasa pemerintah.
- e. Bertugas mengendalikan pelaksanaan kontrak yang telah dibuat sehubungan dengan pengadaan barang dan jasa tersebut.
- f. Membuat laporan tentang pelaksanaan pengadaan barang dan jasa kepada PA atau KPA yang bertanggung jawab terhadap anggaran yang dipergunakan.
- g. Setelah pekerjaan atau pengadaan barang selesai, PPK menyerahkan kepada PA dan KPA untuk kemudian dipergunakan sebagaimana mestinya.
- h. Melaporkan setiap hasil yang diperoleh dalam pengerjaan pengadaan barang dan jasa, melaporkan kemajuan pekerjaan, serta kendala yang dihadapi di lapangan.
- i. Bertugas menyimpan dan menjaga keutuhan seluruh dokumen yang menjadi landasan terseienggaranya pengadaan barang dan jasa tersebut.
- j. Apabila dirasa perlu, PPK bisa mengusulkan kepada PA dan KPA untuk mengubah paket pekerjaan dan mengubah jadwal atau waktu pengerjaan.
- k. PPK bisa menetapkan tim pendukung suksesnya pengadaan barang dan jasa apabila memang kinerja dan keberadaan tim ini sangat diperlukan.

- l. Menetapkan tim atau tenaga ahli apabila diperlukan untuk membantu pihak-pihak terkait lainnya agar pekerjaan menjadi lancar dan berhasil dengan baik.
- m. Menetapkan besaran uang muka yang akan dibayarkan kepada penyedia barang dan jasa pemerintah apabila memang diperlukan. Semua dilakukan demi lancarnya penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa agar bisa dipergunakan sebagaimana mestinya.

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

#### 4. Unit Layanan Pengadaan (ULP)

Pihak ULP merupakan pihak yang dibentuk oleh instansi pemerintah pemberi lowongan pengadaan barang dan jasa kepada mereka yang akan terlibat langsung dalam proses pengadaan tersebut. Ketentuan pembentukan ULP ini diatur sedemikian rupa sehingga yang menjabat adalah mereka yang ditunjuk atau dibentuk langsung oleh pimpinan instansi pemerintahan yang akan mengadakan lelang pengadaan barang dan jasa pemerintah.<sup>7</sup>

Berdasarkan Pasal 15 dan 16 Peraturan Presiden No. 70 Tahun 2012 tentang Perubahan kedua atas Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, ULP sebagai unit yang melayani pengadaan, keanggotaan kelompok kerja ULP wajib ditetapkan untuk:

- a. Pengadaan barang/pekerjaan konstruksi/jasa lainnya dengan nilai diatas 200 juta rupiah,
- b. Pengadaan jasa konsultasi dengan nilai diatas 50 juta rupiah.

Pasal 17 Perpres No. 70 Tahun 2012 menyebutkan bahwa tugas serta kewenangan yang bisa dilakukan oleh ULP, antara lain:

- 1) Menyusun perencanaan pemilihan rekanan atau kontraktor yang akan melaksanakan pengadaan barang dan jasa pemerintah.
- 2) Menetapkan dokumen yang berhubungan dengan pengadaan tersebut.
- 3) Menetapkan besaran nominal jaminan penawaran dari calon rekanan atau kontraktor yang mengajukan diri.
- 4) Mengadakan pengumuman baik melalui website resmi K/L/D/I maupun melalui papan-papan pengumuman di instansi terkait.
- 5) Menilai kualifikasi calon penyedia barang dan jasa melalui prakualifikasi dan pascakualifikasi.
- 6) Melakukan evaluasi secara administratif, teknis, dan harga dari penawaran yang masuk.
- 7) Diharuskan menjawab sanggahan dan menetapkan penyedia barang dan jasa apabila dilakukan dengan metode pelelangan

atau penunjukan langsung untuk paket pengadaan barang/pekerjaan konstruksi/jasa lainnya yang bernilai paling tinggi 100 miliar rupiah, dan untuk seleksi atau penunjukan langsung pada paket pengadaan jasa konsultasi yang bernilai paling tinggi 100 miliar rupiah.

- 8) Memberikan salinan dokumen pengadaan kepada PPK dan menyimpan aslinya.
- 9) Menyerahkan dokumen asli pemilihan penyedia kepada PA atau KPA.
- 10) Membuat laporan mengenai proses dan hasil dari pengadaan barang dan jasa kepada pemimpin instansi terkait.
- 11) Memberikan pertanggungjawaban atas kinerjanya kepada PA atau KPA.
- 12) ULP bisa mengusulkan perubahan HPS atau teknis pekerjaan bila diperlukan.

Ruang lingkup pelaksanaan tugas ULP meliputi penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa pemerintah yang dilaksanakan oleh penyedia barang dan jasa melalui proses pelelangan atau seleksi. Sedangkan pengadaan barang dan jasa di luar proses pelelangan /seleksi dilaksanakan oleh pejabat atau penitia pengadaan barang dan jasa sesuai dengan peraturan yang berlaku. (Pasal 3 hingga 7) Perka LKPP No.002/PRT/KA/VII/2009 tentang Pedoman Pembentukan Unit Layanan Pengadaan (ULP) Barang/Jasa

#### 5. Panitia atau Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan (PPHP)

Panitia atau pejabat penerima hasil pekerjaan merupakan seorang atau sekelompok orang dari lingkungan PNS atau BUMN dan instansi yang bersangkutan yang bertugas menerima hasil pekerjaan. Pekerjaan yang dimaksud tentunya pengadaan barang dan jasa pemerintah pada instansi masing-masing. Panitia atau pejabat penerima hasil pekerjaan juga memeriksa hasil pekerjaan rekanan dalam pengadaan barang dan jasa, menerima hasilnya setelah melalui pemeriksaan tersebut, lalu menandatangani berita acara serah terima hasil pekerjaan tersebut. Dalam memeriksa hasil pekerjaan, ada dua hal yang perlu dicermati oleh panitia atau pejabat penerima hasil pekerjaan, yaitu:

- a. Pemeriksaan kesesuaian hasil pekerjaan dengan kontrak yang telah disepakati, meliputi jenis, spesifikasi teknis, jumlah, waktu, tempat fungsi dan ketentuan lain.
- b. Pemeriksaan kesesuaian untuk para ahli dan jasa konsultan yang menjadi rekanan penyedia jasa di lingkungan pemerintahan tersebut.

#### 6. Penyedia Barang dan/atau Jasa (Rekanan/Kontraktor)

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

- a. Calon rekanan harus memenuhi ketentuan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan permintaan barang atau jasa yang dimaksud, misalnya apabila lembaga pemerintah mencari rekanan terkait penyedia jasa konstruksi bangunan, calon rekanan harus memenuhi persyaratan sesuai dengan tingkat pengerjaannya. Oleh karena itu, ada penggolongan kontraktor yang berkelas 1A, 2B, dan kelas lainnya sesuai dengan pengerjaan yang dimaksud. Demikian pula apabila pengadaan barang dan jasa terkait dengan bidang tertentu maka si kontraktor atau calon rekanan juga harus menguasai bidang lain, misalnya bidang migas dan bidang kesehatan.
- b. Calon rekanan harus memiliki keahlian, pengalaman dan kemampuan teknis untuk mengatur permintaan penyediaan barang atau jasa seperti yang dimaksud.
- c. Calon rekanan memiliki pengalaman menyediakan barang atau jasa minimal sekali dalam jangka waktu empat tahun terakhir baik pada lingkungan lembaga pemerintahan maupun swasta. Hal ini tidak diberlakukan bagi badan usaha yang berumur kurang dari tiga tahun dan bagi perseorangan yang mengikuti tender.
- d. Sebelum ikut dalam proses pelelangan, harus dipastikan dahulu bahwa perusahaan calon rekanan memiliki sumber daya manusia yang sesuai. Harus dipastikan juga peralatan, fasilitas, dan kemampuan yang mereka miliki untuk mengerjakan pengadaan barang dan jasa yang dimaksud.
- e. Apabila dirasa pekerjaan membutuhkan kemitraan dengan badan usaha lainnya, perlu dilihat dan dipilih mitra yang akan diajak bekerja sama.

Sementara, penyedia barang dan jasa perseorangan tidak boleh menggunakan sistem kemitraan dalam pemenuhan tanggungjawabnya untuk mengadakan barang dan jasa yang dimaksud.

- f. Calon rekanan perlu memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan usaha mikro, usaha kecil serta koperasi kecil sehingga mampu untuk menangani pekerjaan yang lebih besar dari itu.
- g. Calon rekanan harus memiliki kemampuan dasar minimal sama dengan nilai HPS dan Sisa Kemampuan Paket (SKP) dengan merujuk kepada beberapa ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Kemampuan dasar ini berkaitan dengan pengalaman mengerjakan proyek serupa dan jumlah pekerjaan yang telah ditangani.
- h. Calon rekanan tidak sedang dalam masaiah yang berhubungan dengan hukum dan tidak sedang dalam pengawasan pengadilan. Selain itu, calon rekanan juga tidak dalam keadaan pailit, direksi dan jajaran pimpinan dalam keadaan bersih, dan menjalankan usaha dengan baik. Ada dua keadaan penting dari calon rekanan, yaitu dengan menurunkan ULP atau pejabat pengadaan untuk mengetahui keadaannya atau dengan membuat surat pernyataan dalam keadaan bersih dari hal yang dilarang tersebut.
- i. Calon rekanan memenuhi semua kewajiban sebagai wajib pajak dan menjalankan ketentuan dengan sebaik-baiknya. Hal ini dibuktikan dengan adanya nomor NPWP aktif, pembayaran pajak, dan pelaporan SPT tahunan yang rutin.

- j. Calon rekanan memiliki kapasitas untuk menandatangani kontrak kerja sama dengan pemerintah sehubungan dengan pengajuannya menjadi rekanan atau kontraktor pengadaan barang dan jasa pemerintah.
- k. Perseorangan atau badan usaha calon rekanan tersebut tidak termasuk dalam daftar hitam di K/L/D/I.
- l. Calon rekanan memiliki alamat yang lengkap dan jelas serta dapat dijangkau dengan mudah. Hal ini untuk memudahkan berbagai urusan di kemudian hari setelah menjadi rekanan dalam pengadaan barang dan jasa yang dimaksud.
- m. Calon rekanan tidak memiliki status sebagai pegawai dilingkungan K/L/D/I kecuali yang bersangkutan tengah cuti dan pensiun.
- n. Keberadaan calon rekanan tersebut tidak menimbulkan kesalahpahaman dan perbedaan kepentingan yang berujung pada ketidaknyamanan proses pengadaan barang dan jasa yang dimaksud.
- o. Untuk penyedia jasa konstruksi, diharapkan ada permodalan dari pihak bank sebanyak minimal 10% dari keseluruhan jumlah dana jasa konstruksi yang dikerjakan.
- p. Persyaratan tersebut bisa dikecualikan apabila tidak ada perusahaan sejenis yang dapat memenuhi permintaan akan pengadaan barang dan jasa pemerintah yang dimaksud, bisa juga dikecualikan terhadap penyediaan barang dan jasa yang tidak bisa dilakukan sendiri oleh satu perusahaan tapi diselesaikan dengan mengerahkan rekanan pembantu lainnya (Peraturan Menteri Perdagangan No. 46/MDAG/9/2009).

Untuk mengetahui apakah badan usaha yang nantinya akan menjadi calon rekanan pemerintah dalam pengadaan barang dan jasa di instansi terkait memang tepat, perlu dilakukan pengecekan atas status badan usaha sesuai dengan Peraturan Menteri Perdagangan No. 46/MDAG/9/2009 menurut peraturan tersebut, penggolongan badan usaha bisa dilakukan dengan melihat permodalan. Beberapa klasifikasi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Usaha kecil mikro memiliki kekayaan bersih sebesar kurang dari 50 juta rupiah.
- b. Usaha kecil dan koperasi kecil memiliki kekayaan bersih antara 50 juta rupiah sampai dengan 500 juta rupiah.
- c. Usaha menengah atau usaha non kecil memiliki kekayaan bersih antara 500 juta rupiah sampai dengan 10 miliar rupiah.
- d. Perusahaan besar memiliki kekayaan bersih di atas 10 miliar rupiah.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penyedia barang/jasa yang akan mengikuti tender pengadaan barang/jasa harus memenuhi persyaratan sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Perdagangan No. 46/MDAG/9/2009.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan saat ini merujuk pada literatur-literatur/ jurnal-jurnal dan penelitian-penelitian sejenis yang telah dilakukan berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa diantaranya adalah:

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Metode	Hasil
Susan Andriyani (2012) Fakultas Hukum Program Magister Ilmu Hukum Kekhususan Hukum Ekonomi Universitas Indonesia	Analisis Efektivitas Hukum Dalam Penerapan Pengadaan Barang dan Jasa Secara Elektronik ( <i>e-Procurement</i> ) Serta Peranan Lembaga Pengawas Terhadap Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	Deskriptif Kuantitatif	Dalam pelaksanaannya <i>e-Procurement</i> dapat meningkatkan efektivitas yang diukur dari peningkatan transparansi, akuntabilitas, persaingan akses pasar, dan persaingan usaha serta mendukung proses monitoring dan audit pengadaan barang/jasa.
Randy Kristovandy Tanesia (2015) Program Pascasarjana Magister Teknik Sipil Universitas Atma Jaya Yogyakarta (Jurnal teknik Sipil, Volume 13 No. 2 April 2015)	Studi Efektivitas Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Secara Tradisional dan Elektronik	Deskriptif Kuantitatif	Dengan hasil analisis data menunjukkan bahwa bila ditinjau dari aspek biaya, waktu dan kepuasan tidak ada hubungan antara pengadaan barang dan jasa secara tradisional dan secara elektronik dan ada perbedaan antara pengadaan barang dan jasa secara tradisional dan secara elektronik.

<p>Ngadiman (2016) Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung</p>	<p>Implementasi Perpres Nomor 70 Tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah secara elektronik (<i>e-Procurement</i>) pada Unit Layanan Pengadaan (ULP) Universitas Lampung 2015</p>	<p>Deskriptif Kualitatif</p>	<p>Dalam implementasi <i>e-Procurement</i> di Universitas Lampung menunjukkan keberhasilan walau belum maksimal. Terdapat beberap faktor penghambat diantaranya hal penyusunan rencana kegiatan, perencana ULP tidak dilibatkan oleh bagian perencana. beban kerja yang tidak sebanding dengan tambahan penghasilan, dan proses mutasi yang tidak tepat</p>
<p>M. Rudyansyah (2016) Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta.</p>	<p>Implementasi Kebijakan <i>e-Procurement</i> Dalam rangka Mewujudkan Good Governance di Pemerintah Daerah (Studi Implementasi Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Kabupaten Kotawaringin Barat)</p>	<p>Deskriptif Kualitatif</p>	<p>Dari hasil analisis ditemukan bahwa pelaksanaan <i>e-Procurement</i> di Pemkab Kobar dapat dikatakan sejalan dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan efektif dari sisi ukuran dasar, tujuan kebijakan, komunikasi antar organisasi dan kegiatan-</p>

		kegiatan pelaksanaan, sisi lingkungan sosial, ekonomi dan politik dan disposisi. Namun dari sisi sumber daya dan karakteristik organisasi pelaksana dikatakan kurang baik.
--	--	--

Penelitian tentang implementasi kebijakan lelang secara elektronik (*e-Procurement*) sudah banyak dilakukan oleh sektor publik pada obyek penelitian dan waktu yang berbeda-beda. Namun terdapat perbedaan antara penelitian-penelitian tersebut di atas dengan penelitian yang penulis lakukan. Dalam penelitian ini, penulis menganalisis implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang dan jasa di Pemerintah Provinsi berdasarkan teori Edward III dan dalam tujuan penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan implementasi kebijakan *e-Procurement*, tetapi mengevaluasi implemementasi kebijakan *e-Procurement* di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

### C. Kerangka Berpikir



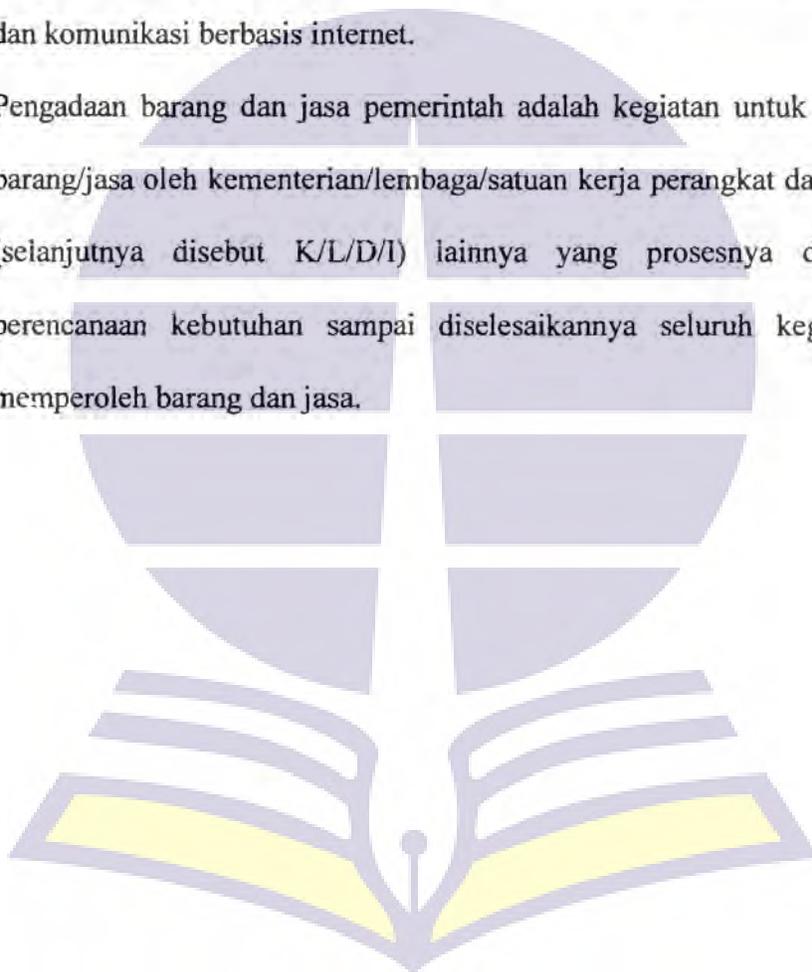
### D. Operasionalisasi Konsep

Konsep merupakan istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, kelompok, atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial dengan tujuan untuk memudahkan pemahaman dan menghindari terjadinya interpretasi ganda dari variabel yang diteliti. Adapun definisi konsep dalam penelitian ini adalah:

1. Implementasi kebijakan menurut Edward III adalah sebuah abstraksi atau performansi suatu pengejawantahan kebijakan yang pada dasarnya secara

sengaja dilakukan untuk meraih kinerja yang dipengaruhi oleh variabel: (1) komunikasi, (2) sumber daya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi.

2. *e-Procurement* adalah sebuah *website* sistem lelang dalam pengadaan barang dan jasa oleh pemerintah dengan menggunakan sarana teknologi, informasi dan komunikasi berbasis internet.
3. Pengadaan barang dan jasa pemerintah adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh kementerian/lembaga/satuan kerja perangkat daerah/institusi (selanjutnya disebut K/L/D/I) lainnya yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang dan jasa.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan (*approach*) merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk menguasai dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang paling tinggi validitas dan ketepatannya sebagai acuan dalam penelitian. Pendekatan dapat mengarahkan penelitian yang akan kita kaji sehingga penelitian tersebut menjadi lebih dalam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, sebagai upaya untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini. Menurut Moleong (2007:14) bahwa “penelitian kualitatif lebih memberikan penekanan pada upaya untuk menjawab makna yang ada dibalik realitas dan terungkap lewat data yang terkumpul”.

Moleong (2007:16) menambahkan bahwa metode penelitian kualitatif adalah “prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari orang-orang perilaku yang dapat diamati”. Metode kualitatif dikembangkan untuk mengkaji kehidupan manusia dalam kasus terbatas, kaulistik sifatnya, namun mendalam dan menyeluruh dalam arti tidak mengenal pemilahan-pemilahan gejala secara konseptual ke dalam aspek-aspeknya yang eksekutif yang dikenal dengan variabel.

Menurut Creswell (2008:46) bahwa penelitian kualitatif adalah

“jenis penelitian dimana peneliti sangat tergantung terhadap informasi dari objek/ partisipan pada ruang lingkup yang luas, pertanyaan yang bersifat umum, pengumpulan data yang sebagian besar terdiri dari atas kata-kata/teks dari partisipan, menjelaskan dan melakukan analisa terhadap kata-kata dan melakukan penelitian secara subyektif”.

Sedangkan Gay,dkk (2006:399) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah “pengumpulan, analisis, dan interpretasi narasi secara komprehensif pada data visual untuk mendapatkan wawasan terhadap fenomena yang menarik”.

Merriam (dalam Creswell, 2002) menyebutkan 6 (enam) asumsi penelitian kualitatif yaitu : (1) penelitian kualitatif lebih menekankan perhatian pada proses, bukannya hasil atau produk, (2) penelitian kualitatif tertarik pada makna bagaimana orang membuat hidup, pengalaman dan struktur dunianya masuk akal, (3) penelitian kualitatif merupakan instrumen pokok untuk pengumpulan dan analisis data. Data yang didekati melalui instrumen manusia, bukannya melalui inventaris, daftar pertanyaan, atau mesin, (4) penelitian kualitatif melibatkan kerja lapangan, penelitian secara fisik berhubungan dengan orang, latar, lokasi, atau institusi untuk mengamati atau mencatat perilaku dalam latar alamiahnya, (5) peneliti kualitatif bersifat deskriptif dalam arti peneliti tertarik pada proses, makna dan pemahaman yang didapat melalui kata atau gambar, serta (6) proses penelitian kualitatif bersifat induktif dimana peneliti membangun abstraksi, konsep, hipotesa, teori dan rincian.

Penelitian kualitatif (*qualitative research*) digunakan untuk meneliti objek dengan cara menuturkan, menafsirkan data yang ada dan peiaksanaannya melalui pengumpulan, penyusunan, analisa dan interpretasi data yang diteliti pada masa sekarang. Alasan digunakan metode kualitatif adalah berkaitan dengan obyek yang akan diteliti yaitu masyarakat manusia (*social*). Beberapa alasannya menurut Anselm (1990: 9-10) yaitu:

1. Peneliti harus turun ke lapangan untuk menemukan apa yang sebenarnya terjadi.

2. Relevansi teori didasarkan pada data untuk pengembangan disiplin dan untuk aksi sosial.
3. Kompleksitas fenomena dan tindakan manusia.
4. Keyakinan bahwa manusia adalah aktor yang mengambil peran aktif dalam merespon suatu situasi problematik.
5. Kesadaran bahwa manusia bertindak atas dasar makna.
6. Pengertian bahwa makna didefinisikan dan didefinisikan ulang melalui interaksi.
7. Suatu kepekaan terhadap alam akan mengungkap suatu peristiwa.
8. Suatu kesadaran akan keterkaitan antara kondisi (struktur), tindakan (proses) dan konsekuensi.

Penulis menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2005:4), pendekatan deskriptif kualitatif yaitu “pendekatan penelitian dimana data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka”. Data-data tersebut dapat diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, *video tape*, dokumentasi pribadi, catatan, atau memo dan dokumentasi lainnya. Sedangkan Sukmadinata (2009:18), menyatakan bahwa “penelitian deskriptif bertujuan mendefinisikan suatu keadaan atau fenomena secara apa adanya”.

Dari beberapa pendapat di atas, penulis akan menggambarkan dan menganalisis tentang implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 54 tahun 2010 tentang pengadaan barang/jasa

pemerintah dari sudut pandang teori implementasi kebijakan Edward III. Selain itu juga akan mendeskripsikan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat.

## **B. Sumber Informasi dan Informan**

### **1. Sumber Informasi**

Dalam suatu penelitian kualitatif, sumber informasi merupakan salah satu komponen yang sangat penting. Kesalahan dalam menggunakan, memahami dan memilih sumber informasi, maka data yang diperoleh dapat tidak sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu, peneliti harus mampu memahami sumber informasi yang digunakan dalam penelitiannya.

Sumber informasi dalam penelitian ini berasal dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Menurut Lofland dan Lofland (McLeong, 2000) bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya berupa data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jelas datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik.

Menurut Arikunto (2002:107) bahwa sumber data dalam penelitian adalah:

‘Subyek dari mana data dapat diperoleh. Apabila menggunakan wawancara dalam mengumpulkan datanya maka sumber datanya disebut informan, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan baik secara tertulis maupun lisan. Apabila menggunakan observasi maka sumber datanya adalah berupa benda, gerak, atau proses sesuatu. Apabila menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber datanya’

Data yang dipakai dalam penelitian ini, menggunakan dua data yaitu data primer (*primary data*) dan data sekunder (*secondary data*).

a. Data Primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung

- 1) Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung, sebagaimana pendapat Nazir (2014:154) bahwa pengumpulan data dengan observasi langsung atau dengan pengamatan langsung adalah “cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut”. Peneliti melakukan observasi langsung terhadap proses implementasi kebijakan-*Procurement* di Unit Layanan Pengadaan Barang dan Jasa yang berada pada Biro Pengadaan Barang/ Jasa Sekretariat Daerah provinsi Kalimantan Tengah.
  - 2) Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak-pihak terkait dengan penelitian ini. Menurut Sugiyono (2007:138), “wawancara dapat dilakukan secara terstruktur dan tidak terstruktur, dapat dilakukan dengan tatap muka (*face to face*) maupun menggunakan telepon”. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan pengelola pengadaan yang terdiri dari Kepala Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah yang merangkap sebagai Kepala Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa, Sub Bagian Pelayanan Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah, Admin/Operator LPSE, Kelompok Kerja (Pokja), Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD), penyedia atau rekanan yang mengikuti lelang atau tender.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber kedua atau secara tidak langsung, berupa buku, catatan, bukti yang telah ada atau arsip, baik yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan secara umum. Sumber data

sekunder dalam penelitian ini berupa Peraturan-peraturan, Surat Keputusan Kepala Daerah dan dokumen-dokumen terkait pengadaan barang/jasa pemerintah yang telah dilaksanakan oleh Unit Layanan Pengadaan (ULP).

## 2. Informan

Menurut Moleong (2000:97) bahwa informan penelitian adalah “orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian”. Informan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Informan yang akan diwawancara dalam penelitian ini adalah orang yang dianggap mengetahui terlibat, dan sebagai pengambil keputusan dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah yaitu:

1. Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP)
2. Kepala Sub Bagian Pelayanan ULP
3. Admin/Operator LPSE
4. Kelompok Kerja (POKJA)
5. Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD)
6. Penyedia/Rekanan

Teknik pengambilan informan menggunakan *nonprobability sampling* yaitu teknik sampling yang memberi peluang atau kesempatan tidak sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. *Nonprobability sampling* meliputi *sampling* sistematis, *sampling* kuota, *sampling* insidental, *purposive sampling*, *sampling* jenuh dan *snowball*

*sampling*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*.

Menurut Sugiyono (2014:122) pengertian *purposive sampling* adalah “teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu”. Alasan menggunakan teknik *purposive sampling* adalah karena tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan yang telah penulis tentukan yaitu mengetahui, melakukan dan memahami tentang implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa pemerintah di Provinsi Kalimantan Tengah.

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang bermanfaat untuk menjawab permasalahan penelitian. Fungsi instrumen adalah mengungkapkan fakta menjadi data. Menurut Arikunto (2006:150), “data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis, benar tidaknya data tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpulan data”. Lebih lanjut menurut Arikunto (2006:134). instrumen pengumpulan data adalah “alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya”.

Dalam melaksanakan penelitian ini, instrumen utamanya adalah manusia, sebagaimana pendapat Sugiyono (2007:10) bahwa “alat pengumpul data yang paling tepat dipergunakan dalam penelitian kualitatif adalah manusia, karena pelaku paling tepat direkam dengan alat manusia. Cara pengumpulan datanya adalah pengamatan secara partisipatif dan wawancara mendalam”.

Menurut Arikunto (2006:149) ada beberapa instrumen yang namanya sama dengan metodenya, antara lain :

“(1) instrumen untuk metode tes adalah tes atau soal tes, (2) instrumen untuk metode angket atau kuesioner adalah angket atau kuesioner, (3) instrumen untuk metode observasi adalah pedoman observasi atau *check list* dan (4) instrument untuk metode wawancara adalah pedoman wawancara (*interview guide*)”.

Adapun instrumen yang dipergunakan dalam mengumpulkan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pedoman observasi atau *check list*, merupakan suatu daftar yang memuat item-item pernyataan tentang aspek-aspek yang mungkin muncul dalam suatu situasi, tingkah laku, atau kegiatan individu yang diamati tingkah lakunya. Semua aspek tingkah laku, situasi *observee* yang akan diamati telah dinyatakan dalam suatu daftar. *Observer* tinggal memberikan tanda cek pada daftar sesuai dengan ada tidaknya aspek-aspek yang diamati dalam suatu situasi.

Pada penelitian ini, penulis akan mengamati perilaku dari informan berkaitan dengan proses verifikasi peserta lelang, pemenang lelang dalam implementasi kebijakan *e-procurement* pengadaan barang/jasa pemerintah di pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah mulai dari proses perencanaan tender sampai dengan pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa.

2. Pedoman wawancara (*interview guide*) mencakup serangkaian pertanyaan beserta urutannya yang telah diatur dan disesuaikan dengan topik dan masalah penelitian secara cermat dan sistimatis sehingga memudahkan pewawancara mendapatkan data dan informasi dari informan yang berkaitan dengan masalah penelitian yaitu proses perencanaan, proses lelang/tender,

dan pengumuman pemenang lelang/tender melalui *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pemerintah di pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

3. Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berialu yang berkaitan dengan dasar hukum *e-Procurement*, proses dan prosedur pengadaan barang/jasa pemerintah serta pelaksanaan lelang atau tender, serta dokumen-dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan *e-Procurement*.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data kualitatif merupakan serangkaian langkah-langkah yang dilalui peneliti dalam memperoleh data kualitatif yang dibutuhkan. Langkah-langkah pengumpulan data meliputi usaha membatasi penelitian, menentukan jenis pengumpulan data kualitatif, serta merancang usaha perekaman data.

1. Membatasi penelitian.

Bertujuan agar hasil penelitian tidak kabur atau tidak jejas dikarcnakan banyaknya fenomena yang terekam. Pembatasan penelitian dapat dilakukan dengan memperjelas tujuan dan fokus penelitian (*research objectives and focus*). Sejauh mana hasil yang akan dicapai tertulis dalam fokus dan tujuan penelitian akan membantu penelitian kualitatif lebih terarah. Dalam penelitian ini, penulis hanya akan menganalisis implementasi kebijakan *e-Procurement* di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah berdasarkan teori Edward III.

2. Lokus dan waktu penelitian.

Lokus penelitian ini berada di Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah/ Unit Layanan Pengadaan (ULP) Provinsi

Kalimantan Tengah. Waktu penelitian mulai bulan Maret sampai dengan Juni 2018.

3. Menentukan jenis pengumpulan data.

Jenis pengumpulan data yang digunakan adalah (1) observasi yaitu melakukan pengamatan setiap aktivitas dalam implementasi kebijakan *e-Procurement*, (2) wawancara yaitu melakukan tanya jawab dengan informan berkaitan dengan implementasi kebijakan *e-Procurement*, dan (3) dokumentasi yaitu melakukan pengumpulan dokumen-dokumen baik berupa catatan, rekaman audio maupun visual yang berkaitan dengan implementasi kebijakan *e-Procurement* di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

4. Merancang usaha perekaman data (*data recording*).

Bertujuan untuk merekam semua data baik data primer maupun data sekunder, baik yang berasal dari lapangan maupun dari studi dokumentasi dalam bentuk *hard copy*, rekaman audio maupun rekaman visual yang terkait dengan implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

#### **E. Pengujian Keabsahan Data**

Menurut Moleong (2002:1) bahwa untuk menguji keabsahan data kualitatif dapat dilakukan melalui strategi tertentu, yaitu:

1. *Triangulation*

Yaitu teknik menggunakan multi investigasi, multi sumber atau data, atau multi metode untuk mengkonfirmasi temuan yang muncul.

2. *Member check*

Yaitu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data.

3. *Long term observation*

Yaitu melakukan perpanjangan pegamatan dimana peneliti berada di lapangan sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai.

4. *Peer examination*

Yaitu teknik dilakukan melalui berdiskusi dengan teman sejawat tentang hasil sementara atau hasil akhir yang dilakukan peneliti.

5. *Participatory of collaborative modes of research*

Yaitu tehnik ini menekankan pada partisipasi dalam keseluruhan fase penelitian mulai dari konseptuai studinya, menulisnya hingga menghasilkan temuan.

6. *Researcher's biases*

Yaitu menekankan kemampuan peneliti mengklarifikasi asumsi-asumsinya dan orientasinya terhadap sebuah teori.

7. *Analisis kasus negative*

Yaitu teknik dengan melihat kasus *negative*, yaitu teknik dengan melihat kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga adasaat tertentu.

8. *Thick description*

Yaitu teknik ini digunakan untuk menguji keteralihan (validasi eksternal) dimana seorang peneliti dituntut melaporkan hasil penelitian dengan menguraikannya seteliti mungkin.

### 9. *Auditing*

Yaitu melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Teknik ini digunakan untuk menguji *dependability* (reliabilitas).

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, penulis menggunakan data teknik dalam pengumpulan data untuk menjamin keabsahan data, yaitu:

#### 1. *Triangulation*

Triangulasi teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah melalui sumber lainnya. "Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda melalui metode kualitatif". (Moleong, 2002:1)

Hal ini dapat dicapai melalui; (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data wawancara. (2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi. (3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada dan orang pemerintah dan (5) membandingkan wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan dengan implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah di Provinsi Kalimantan Tengah.

## 2. *Member Check*

*Member Check* yaitu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Teknik dilakukan peneliti dengan menunjukkan dan mengkonfirmasi kembali data-data yang telah diperoleh sebelumnya kepada informan yang sama

## F. **Teknik Analisis data**

Analisis data penelitian kualitatif dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang akan dikaji dimulai sejak sebelum peneliti memasuki lapangan, dilanjutkan pada saat peneliti berada di lapangan. Sebagaimana pendapat Miles dan Huberman (1984) yang mengatakan bahwa “aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, hingga datanya jenuh”. Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Aktivitas dalam analisis meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

### i. **Tahap Reduksi Data(*data reduction*)**

Sejumlah langkah analisis selama pengumpulan data menurut Miles dan Huberman adalah:

- a. Meringkaskan data kontak langsung dengan orang, kejadian dan situasi di lokasi penelitian. Pada langkah pertama ini termasuk pula memilih dan meringkas dokumen yang relevan.

- b. Pengkodean. Pengkodean hendaknya memperhatikan setidaknya-tidaknya empat hal:
- 1) Digunakan simbol atau ringkasan.
  - 2) Kode dibangun dalam suatu struktur tertentu.
  - 3) Kode dibangun dengan tingkat rinci tertentu
  - 4) Keseluruhannya dibangun dalam suatu sistem yang integratif.
- c. Dalam analisis selama pengumpulan data adalah pembuatan catatan obyektif. Peneliti perlu mencatat sekaligus mengklasifikasikan dan mengedit jawaban atau situasi sebagaimana adanya, faktual atau obyektif-deskriptif.
- d. Membuat catatan reflektif. Menuliskan apa yang terangan dan terfikir oleh peneliti dalam sangkut paut dengan catatan obyektif tersebut diatas. Harus dipisahkan antara catatan obyektif dan catatan reflektif
- e. Membuat catatan marginal. Miles dan Huberman memisahkan komentar peneliti mengenai substansi dan metodologinya. Komentar substansial merupakan catatan marginal.
- f. Penyimpanan data. Untuk menyimpan data setidaknya-tidaknya ada tiga hal yang perlu diperhatikan:
- 1) Pemberian label.
  - 2) Mempunyai format yang uniform dan normalisasi tertentu.
  - 3) Menggunakan angka indeks dengan sistem terorganisasi baik.
- g. Analisis data selama pengumpulan data merupakan pembuat memo. Memo yang dimaksud Miles dan Huberman adalah teoritisasi ide atau

konseptualisasi ide, dimulai dengan pengembangan pendapat atau proposisi.

- h. Analisis antarlokasi. Ada kemungkinan bahwa studi dilakukan pada lebih dari satu lokasi atau dilakukan oleh lebih satu staf peneliti. Pertemuan antar peneliti untuk menuliskan kembali catatan deskriptif, catatan reflektif, catatan marginal dan memo masing-masing lokasi atau masing-masing peneliti menjadi yang konform satu dengan lainnya, perlu dilakukan.
- i. Pembuatan ringkasan sementara antar lokasi. Isinya lebih bersifat matriks tentang ada tidaknya data yang dicari pada setiap lokasi.

Mencermati penjelasan di atas, seorang peneliti dituntut memiliki kemampuan berfikir sensitif dengan kecerdasan, keluasan serta kedalaman wawasan yang tertinggi. Berdasarkan kemampuan tersebut peneliti dapat melakukan aktivitas reduksi data secara mandiri untuk mendapatkan data yang mampu menjawab pertanyaan penelitian. Bagi peneliti pemula, proses reduksi data dapat dilakukan dengan mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi tersebut diharapkan wawasan peneliti akan berkembang, data hasil reduksi lebih bermakna dalam menjawab pertanyaan penelitian.

## 2. Tahap Penyajian Data (*data display*)

Pada tahap ini peneliti banyak terlibat dalam kegiatan penyajian atau penampilan (*display*) dari data yang dikumpulkan dan dianalisis sebelumnya, mengingat bahwa peneliti kualitatif banyak menyusun teks naratif. *Display* adalah format yang menyajikan informasi secara tematik kepada pembaca.

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2005) memperkenalkan dua macam format, yaitu: diagram konteks (*context chart*) dan matriks.

Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisirkan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga makin mudah dipahami dan merencanakan kerja penelitian selanjutnya. Pada langkah ini peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu. Prosesnya dapat dilakukan dengan cara menampilkan data, membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindaklanjuti untuk mencapai tujuan penelitian. Penyajian data yang baik merupakan satu langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang valid dan handal.

Miles and Huberman (1984) menyatakan "*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text* (yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif)". Miles dan Huberman membantu para peneliti kualitatif dengan model-model penyajian data yang analog dengan model-model penyajian data kuantitatif statis, dengan menggunakan tabel, grafik, matriks dan sebagainya, bukan diisi dengan angka-angka melainkan dengan kata atau *phase verbal*.

Selanjutnya disarankan dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif juga dapat berupa: bagan, hubungan antar kategori, diagram alir (*flow chart*), *pictogram*, dan sejenisnya. Kesimpulan yang dikemukakan ini masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya.

### 3. Tahap Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

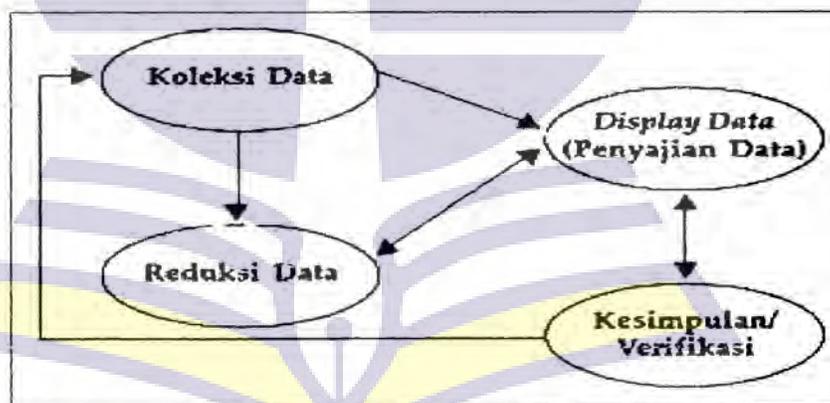
Tahap penarikan kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Seperti yang dijelaskan di atas bahwa kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Proses untuk mendapatkan bukti-bukti inilah yang disebut sebagai verifikasi data. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang kuat dalam arti konsisten dengan kondisi yang ditemukan saat peneliti kembali ke lapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel.

Langkah verifikasi yang dilakukan peneliti sebaiknya masih tetap terbuka untuk menerima masukan data, walaupun data tersebut adalah data yang tergolong tidak bermakna. Namun demikian peneliti pada tahap ini sebaiknya telah memutuskan antara data yang mempunyai makna dengan data yang tidak diperlukan atau tidak bermakna. Data yang dapat diproses dalam analisis lebih lanjut seperti absah, berbobot, dan kuat sedang data lain yang tidak menunjang, lemah, dan menyimpang jauh dari kebiasaan harus dipisahkan. Kualitas suatu data dapat dinilai melalui beberapa metode, yaitu:

- a. Mengecek *representativeness* atau keterwakilan data.
- b. Mengecek data dari pengaruh peneliti.
- c. Mengecek melalui triangulasi.
- d. Melakukan pembobotan bukti dari sumber data-data yang dapat dipercaya.

- e. Membuat perbandingan atau mengkontraskan data.
- f. Menggunakan kasus ekstrim yang direalisasi dengan memaknai data negatif.

Dengan mengkonfirmasi makna setiap data yang diperoleh dengan menggunakan satu cara atau lebih, diharapkan peneliti memperoleh informasi yang dapat digunakan untuk mendukung tercapainya tujuan penelitian. Penarikan kesimpulan penelitian kualitatif diharapkan merupakan temuan baru yang belum pernah ada. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya remang-remang atau gelap menjadi jelas setelah diteliti. Temuan tersebut berupa hubungan kausal atau interaktif, bisa juga berupa hipotesis atau teori.



Gambar 3.i. Analisis Data Kualitatif Menurut Milles dan Huberman

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Profil Biro Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah

Kebutuhan akan adanya Biro Pengadaan Barang/Jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah adalah sesuai amanat Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 beserta aturan perubahan lainnya yaitu Bab I, Pasal 1, ayat (8) yaitu menyatakan bahwa ULP adalah unit organisasi yang berfungsi melaksanakan pengadaan barang/ jasa yang bersifat permanen serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2014.

Dalam rangka menjalankan amanah peraturan perundangan tersebut, Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah membentuk Biro Layanan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah dengan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 8 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Biro Layanan Pengadaan Barang/Jasa, efektif melaksanakan tugasnya sejak pelantikan pejabat pada Biro LPBJ tanggal 23 Januari 2015. Kemudian melalui Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah dan dituangkan dalam Peraturan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 27 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan, Tugas, Fungsi dan tata Kerja

Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah, nama Biro Layanan Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah berubah menjadi Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah.

Biro Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah mempunyai tugas pokok membina, mengkoordinasikan dan memfasilitasi pengadaan barang dan jasa pemerintah yang dibiayai dengan APBD/APBN/Hibah/Dana Luar Negeri di Provinsi Kalimantan Tengah. Dalam menyelenggarakan tugas pokok tersebut Biro Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah memiliki fungsi:

- a. Pelaksanaan kebijakan, regulasi, norma, standart dan prosedur dalam bidang pengadaan barang dan jasa;
- b. Perumusan bahan strategi, kebijakan, rencana, program pembinaan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kompetensi, profesi di bidang pengelolaan barang dan jasa pemerintah;
- c. Pelaksanaan pemberian bimbingan teknis advokasi, pendapat atau rekomendasi dan tindakan koreksi, bantuan, nasehat terkait dengan pengadaan barang dan jasa pemerintah;
- d. Perumusan kebijakan sistem pemantauan, penilaian dan evaluasi pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah;
- e. Pelaksanaan fasilitasi pengadaan barang dan jasa pemerintah;
- f. Pembinaan dan penyelenggaraan tugas tata usaha, perencanaan, informasi, pengaduan, monitoring dan evaluasi, pelaporan hasil proses pengadaan barang dan jasa;
- g. Penyelenggaraan tugas kedinasan sesuai dengan bidang tugasnya; dan

## 2. Visi dan Misi

### 1) Visi

Visi Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2016-2021 adalah “Menjadikan Biro Pengadaan barang/ Jasa sebagai *Center of Excellent* (Pusat Unggulan) dalam rangka mendukung tercapainya Kalteng BERKAH”.

### 2) Misi

Untuk pelaksanaan lebih lanjut dari visi yang ada tersebut, Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah berupaya untuk menetapkan Misi-nya yaitu “Peningkatan Kualitas Pelaksanaan Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah yang sesuai dengan Prinsip-Prinsip Pengadaan”.

## 3. Tugas Pokok dan Fungsi Biro Pengadaan Barang/Jasa

Susunan Organisasi Biro Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah dan dituangkan dalam Peraturan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor : 27 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah, pasal 105 disebutkan bahwa Biro Pengadaan Barang/Jasa terdiri:

a) Bagian Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia;

Bagian Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia mempunyai tugas pelaksanaan rumah tangga biro, pengukuran kinerja, perencanaan kebutuhan dan penganggaran, kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan pengembangan sumber daya manusia lingkup Biro Pengadaan Barang/Jasa. Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia, terdiri atas:

1) Sub Bagian Tata Usaha Biro;

Sub Bagian Tata Usaha Biro mempunyai tugas pelayanan administrasi umum, mengelola administrasi keuangan biro, administrasi surat menyurat, kearsipan, kepegawaian, perlengkapan, tatalaksana, analisis jabatan, dokumentasi perundang-undangan, penyediaan bahan rencana dan program kerja serta pengoordinasian pelaksanaan pelaporan biro.

2) Sub Bagian Perencanaan;

Sub Bagian Perencanaan mempunyai tugas pelaksanaan perencanaan kebutuhan dan penganggaran di lingkup Biro Pengadaan Barang/Jasa.

3) Sub Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Sub Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas pelaksanaan perencanaan, pelaksanaan dan pengoordinasian kegiatan pengembangan dan pembinaan Sumber Daya Manusia Aparatur Pengelola Pengadaan Barang dan jasa.

b) Bagian Pelaksana Barang/Jasa;

Bagian Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa mempunyai tugas pelaksanaan pengadaan barang/jasa, pengembangan sistem informasi dan dokumentasi, dan monitoring dan evaluasi proses pengadaan barang/jasa.

Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Bagian Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa, terdiri dari:

1) Sub Bagian Pelaksana Pengadaan;

Sub Bagian Pelaksana Pengadaan mempunyai tugas memberikan fasilitasi pelaksanaan pemilihan penyedia barang/jasa.

2) Sub Bagian Monitoring dan Evaluasi Pengadaan;

Sub Bagian Monitoring dan Evaluasi Pengadaan mempunyai tugas melaksanakan monitoring dan evaluasi proses pengadaan barang/jasa.

3) Sub Bagian Sistem Informasi dan Dokumentasi.

Sub Bagian Sistem Informasi dan Dokumentasi mempunyai tugas memberikan informasi dan dokumentasi terkait proses pelaksanaan pelelangan yang akan dilaksanakan.

c) Bagian Pembinaan Pengadaan Barang/Jasa

Bagian Pembinaan Pengadaan Barang/Jasa mempunyai tugas melakukan advokasi pengadaan, pembinaan kelembagaan, dan perumusan strategi dan kebijakan pengadaan barang dan jasa. Bagian

Pembinaan Pengadaan Barang/Jasa, terdiri atas:

1) Sub Bagian Advokasi pengadaan;

Sub Bagian Advokasi Pengadaan mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, sinkronisasi, integrasi dan simplifikasi terhadap penerapan regulasi dan melaksanakan pendampingan dan advokasi dalam rangka pemecahan masalah pengadaan barang/jasa.

2) Sub Bagian Bina Kelembagaan Pengadaan;

Sub Bagian Bina Kelembagaan Pengadaan mempunyai tugas melakukan koordinasi dan pembinaan kelembagaan pengadaan, dan penyusunan *road map* tingkat kematangan organisasi pengadaan barang/jasa.

3) Sub Bagian Strategi dan kebijakan Pengadaan.

Sub Bagian Strategi dan Kebijakan Pengadaan mempunyai tugas penerapan regulasi, dan perumusan strategi dan kebijakan teknis pengadaan barang/jasa pemerintah.

#### 4. Personalia

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Biro Pengadaan Barang/ Jasa di dukung personil sebanyak 45 (empat puluh lima) orang yang terdiri dari 35 orang laki-laki dan 10 orang perempuan. Berdasarkan golongan/pangkat, pegawai Biro Pengadaan Barang/ Jasa dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.1.  
Rekapitulasi PNS Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi  
Kalimantan Tengah  
Berdasarkan Golongan/Pangkat

Nomor	Golongan/Pangkat	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Golongan IV/c	1	2,70
2.	Golongan IV/b	1	2,70
3.	Golongan IV/a	4	10,81
4.	Golongan III/d	7	18,92
5.	Golongan III/c	12	32,43
6.	Golongan III/b	9	24,32
7.	Golongan III/a	2	5,41
8.	Golongan II/c	1	2,70
Total		37	100,00

Sumber: LAKIP Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalteng, 2017

Berdasarkan tabel 4.1 terlihat bahwa PNS Biro Pengadaan Barang/Jasa mayoritas memiliki golongan/pangkat III/c sebesar 32,43%. Sedangkan berdasarkan tingkat pendidikan formal, pegawai Biro Pengadaan Barang/Jasa dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.2.  
Rekapitulasi PNS Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi  
Kalimantan Tengah  
Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal

Nomor	Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	S3	2	5,41
2.	S2	9	24,32
3.	S1	22	59,46
4.	D3	1	2,70
5.	SMA/Sederajat	3	8,11
Total		37	100,00

Berdasarkan tabel 4.2 terlihat bahwa PNS Biro Pengadaan Barang/Jasa mayoritas berpendidikan S1 yaitu sebesar 59,46%. Sedangkan PNS terendah berpendidikan SMA/Sederajat. Untuk itu perlu adanya upaya untuk meningkatkan kompetensi PNS melalui pendidikan di perguruan tinggi sehingga bisa lebih memiliki daya saing.

Dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/ jasa, Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah di dukung oleh 31 orang Kelompok Kerja (Pokja). Saat ini Pokja yang status kepegawaiannya melekat di Biro Pengadaan Barang/Jasa berjumlah 18 orang, sedangkan 13 orang lainnya status kepegawaiannya masih di SOPD luar Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah. Pokja yang berasal dari SOPD di luar Biro Pengadaan Barang/ Jasa, berasal dari Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah. Mengingat hampir 60 % kegiatan pengadaan barang/ jasa adalah paket dari Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah. Sehingga dalam kegiatan pemilihan penyedia benar-benar dilaksanakan oleh Pokja yang mengerti hal-hal terkait terknis pekerjaan.

Tahun 2016 Unit Layanan Pengadaan (ULP) Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah terpilih sebagai salah satu ULP Percontohan Fase 2. ULP Percontohan merupakan program Modernisasi Pengadaan yang diselenggarakan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (LKPP). Program tersebut merupakan program lima tahun (2013-2018) yang mendapat dukungan pendanaan dari Pemerintah Amerika Serikat melalui *Millenium Challenge Account-Indonesia* (MCA-I). Program yang ditujukan untuk reformasi sistem pengadaan barang/ jasa di Lingkungan

Kementrian/Lembaga/Pemerintah Daerah/Institusi lainnya (K/L/Pemda/I) ini meliputi pelatihan, pengembangan sistem informasi melalui e-katalog dan e-procurement, pengembangan kelembagaan ULP, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) pengadaan barang/jasa.

Dengan terpilihnya ULP Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah sebagai salah satu ULP Percontohan, fasilitas yang diberikan yaitu Pendidikan dan Pelatihan bagi 13 Pokja yang terpilih mewakili, Kabag Layanan dan Kepala Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala ULP Pemerintah Kalimantan Tengah selama setahun di Kota Bogor. Pendidikan dan Latihan dilaksanakan seminggu sekali setiap bulan selama tahun 2017 dan berakhir dengan acara inagurasi (kelulusan) di Lombok pada bulan Januari 2018.

**5. Aplikasi Sistem Informasi Administrasi Pengadaan / Sistem Aplikasi Barang/ Jasa (SIAP BAJASA).**

Merupakan aplikasi berbasis web untuk pengajuan verifikasi, serta monitoring administrasi pengadaan barang/jasa pada Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah yang disingkat SIAP BAJASA. Aplikasi ini dipergunakan oleh SOPD (pelanggan internal) dalam pengajuan administrasi kelengkapan permohonan lelang.

**6. Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE)**

LPSE atau Layanan Pengadaan Secara Elektronik adalah penyelenggara sistem elektronik pengadaan barang/jasa pemerintah. LPSE sendiri mengoperasikan sistem *e-Procurement* bernama Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) yang dikembangkan oleh LKPP. LKPP mengembangkan

SPSE berbasis *free license* untuk diterapkan seluruh instansi pemerintah di Indonesia. Mulai diterapkan pada tahun 2008 oleh 11 instansi hingga saat ini seluruh instansi di pemerintah sudah menggunakan aplikasi ini. (<https://eproc.lkpp.go.id>)

LPSE di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah berada di bawah Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Kalimantan Tengah.

## B. Hasil Penelitian

Implementasi kebijakan merupakan tahapan dari proses perumusan kebijakan (*policy formulation*) dalam rangka mencapai tujuan kebijakan (*policy goal*) dari suatu program yang telah ditetapkan. Implementasi Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah diharapkan dapat memberikan peningkatan pada iklim investasi, efisiensi belanja dan mempercepat pelaksanaan APBN dan APBD. Selain itu, implementasi Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 juga dimaksudkan untuk meningkatkan kepemilikan pemerintah daerah terhadap proyek-proyek yang pembiayaannya dilakukan dengan cara pembiayaan bersama (*cofinancing*) antara pemerintah daerah dengan pemerintah pusat.

Teori implementasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori implementasi George C. Edwards III, yang mengemukakan bahwa implementasi merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemerintah (*actions taken by the government*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan (*policy decision*). Menurut pandangan Edwards III bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh 4 (empat) variabel yang saling

berhubungan yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi, sebagaimana pembahasan berikut ini:

### 1. Komunikasi

Komunikasi diperlukan agar setiap pembuat kebijakan (*policy maker*) dan implementor program tetap konsisten dalam melaksanakan setiap proses tahapan program yang telah direncanakan dan diterapkan terhadap sasaran yang ingin dicapai. Ada tiga indikator yang digunakan dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi yaitu transmisi, kejelasan dan konsistensi kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang dan jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Hasil wawancara berkaitan dengan variabel komunikasi dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah adalah sebagai berikut:

#### a. Transmisi (Penyaluran Komunikasi)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Stepanus, selaku Pelanggan Internal (SOPD) sebagai Pejabat Pengadaan pada Badan Pengembangan dan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan bahwa:

*Metode komunikasi dalam implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah adalah dengan menggunakan media teknologi informasi (TI) yang digunakan untuk sosialisasi ke Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) yang biasanya dilakukan sebanyak 2 sampai 3 kali dalam satu tahun bertempat di aula BPSDM, hotel atau fasilitas milik pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.*

Selain itu, menurut Vitalis, selaku Kelompok Kerja (Pokja) dari Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah bahwa:

*Metode transmisi yang dipakai dapat dibagi menjadi dua, secara manual yaitu komunikasi langsung melalui rapat-rapat ataupun pemanggilan secara langsung kepada pokja terkait pengadaan barang dan jasa, serta melalui aplikasi penugasan, dalam hal ini aplikasi SLAP BAJASA yang dipergunakan untuk melakukan komunikasi dengan SOPD ketika akan melaksanakan proses pelelangan. Dalam penyaluran komunikasi Pokja selalu membantu memberikan informasi baik bagi penyedia, masyarakat umum, instansi ataupun SOPD yang memerlukan bantuan dengan datang ke Biro Pengadaan Barang/Jasa terkait pengadaan barang/jasa. Untuk pelayanan informasi dilakukan di Gedung ULP Biro PBJ Kalteng lantai 3 Komplek Kantor Gubernur Kalimantan Tengah Jalan RTA Milono No. 01 Palangka Raya.*

Berdasarkan hasil wawancara dengan 2 (dua) informan dari SOPD Badan Pengembangan dan Sumber daya Manusia (BKSDM) Provinsi Kalimantan Tengah maupun yang berasal dari Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah terlihat bahwa transmisi (penyaluran komunikasi) dilakukan secara manual dan menggunakan media teknologi informatika (TI).

Implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah tidak bisa hanya dilaksanakan oleh satu pihak saja, namun harus dilakukan bersama dengan implementor yang lain yang saling bekerjasama dan berkoordinasi, yakni Pokja, Biro Pengadaan Barang/Jasa, Admin, dan Penyedia/Rekanan. Dalam rangka menciptakan koordinasi yang baik, perlu adanya komunikasi yang baik dalam memberikan informasi kepada pengguna layanan. Hasil wawancara dengan

Cokorda Kepala Sub Bagian Pelayanan Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan bahwa:

*Metode komunikasi yang kami gunakan untuk berkomunikasi dengan SOPD di lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, selaku pelanggan internal adalah melalui aplikasi SIAP BAJASA dan juga terkadang melalui tatap muka. Sedangkan untuk komunikasi terhadap hal-hal yang bersifat teknis atau ada regulasinya regulasi baru terkait pengadaan barang/ jasa pemerintah kami melakukannya dengan sosialisasi kepada seluruh Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah melalui rapat kerja (Raker) dan rapat koordinasi (Rakor), sosialisasi, yang diadakan 1 sampai 3 kali dalam satu tahun. Selain itu, guna memudahkan pemahaman SOPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah terhadap e-Procurement pada saat sosialisasi digunakan media berupa komputer/laptop, standing banner, buku dan brosur.*

Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah memiliki peran penting dalam memberikan informasi kepada pengguna (*user*) baik itu untuk SOPD maupun penyedia/ konttaktor dalam bentuk penyaluran komunikasi (transmisi) kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam pelaksanaan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pemerintah.

Komunikasi dalam sosialisasi aplikasi SPSE sangat penting dilakukan kepada semua pihak yang berkepentingan terhadap pelaksanaan pengadaan barang/ jasa. Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan dengan Toni selaku Admin LPSE pada Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Kalimantan Tengah yang mengatakan bahwa:

*Sesuai dengan SOP, Admin/Operator berada di bawah Kepala LPSE sehingga kami diawasi dan bertanggungjawab kepada Kepala LPSE.*

*Adapun saluran komunikasi yang kami gunakan adalah melalui tatap muka langsung. Peran Admin/Operator dalam sosialisasi adalah sebagai petugas yang menjalankan dan memelihara sistem infrastruktur (jaringan), penyajian data dan fasilitator untuk stakeholder. Kegiatan sosialisasi aplikasi SPSE ke SOPD dilakukan setiap tahun yang dilaksanakan oleh Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Kalimantan Tengah, dimana Admin dari LPSE sebagai operator, dan pemateri. Biasanya sosialisasi aplikasi SPSE dilakukan di ruang LPSE Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Kalimantan Tengah atau di Aula Jayang Tingang. Untuk mempermudah komunikasi dalam sosialisasi digunakan media elektronik dan media massa.*

Selain dengan SOPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, komunikasi dalam rangka implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pemerintah juga dilakukan dengan penyedia/kontraktor sebagaimana hasil wawancara dengan Sukarno selaku kontraktor yang mengatakan bahwa:

*Komunikasi yang kami lakukan dengan pokja dilakukan melalui aplikasi SPSE, terkecuali pada sesi pembuktian apabila perusahaan kami di undang dalam tahapan pembuktian, maksudnya ketika kami mengikuti suatu pelelangan suatu pekerjaan dan sudah melalui tahapan evaluasi, dan dinilai lulus evaluasi, tahap selanjutnya adalah tahapan pembuktian. Di situ lah kami baru bertemu dengan pokja paket tersebut. Dalam kegiatan sosialisasi aplikasi SPSE, biasanya untuk aplikasi dengan versi baru, kami juga diundang karena penyedia/rekanan juga sebagai pengguna (user). Selama ini kegiatan tersebut dilakukan sekali dalam satu tahun di aula Jayang Tingang Kantor Gubernur Kalimantan Tengah.*

Setelah mengadakan wawancara dengan beberapa subyek penelitian, kemudian dilakukan *crosscheck* hasil wawancara tersebut dengan Benius, selaku Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah dan juga merangkap Sebagai Kepala Unit Layanan Pengadaan Provinsi Kalimantan Tengah yang menjelaskan bahwa:

*Kami menggunakan metode informatif dan edukatif dalam berkomunikasi pada implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Metode ini kami gunakan dalam rangka sosialisasi peraturan pemerintah terkait pengadaan maupun sosialisasi aplikasi SPSE yang melibatkan semua stakeholder, mulai dari SOPD, asosiasi pengadaan barang/jasa dan masyarakat. Kegiatan sosialisasi dilaksanakan sebanyak 2 sampai 4 kali dalam satu tahun anggaran dengan menggunakan media elektronik dan media massa. Selain itu juga kami mencetak Laporan Tahunan Pengadaan dalam bentuk buku.*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka dapat dikatakan bahwa transmisi komunikasi dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah telah dilakukan dengan baik melalui tatap muka secara langsung (manual), menggunakan metode teknologi informasi (TI) dan juga media cetak.

#### **b. Kejelasan**

Komunikasi tidak hanya melihat dari aspek transmisi komunikasi saja, namun juga harus memperhatikan kejelasan dari informasi tersebut. Demikian pula dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, Unit Layanan Pengadaan (ULP)

juga harus memperhatikan kejelasan dalam memberikan informasi kepada SOPD maupun kepada penyedia/rekanan seputar pengadaan barang/jasa.

Berkaitan dengan kejelasan informasi, menurut Stepanus, selaku Pelanggan Internal (SOPD) BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan bahwa:

*Adanya media informasi berupa aplikasi SIAP BAJASA yang bisa diakses oleh SOPD lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, dirasa sangat membantu untuk mempermudah kami dalam proses pengajuan permintaan lelang. SOPD tidak perlu lagi mengantar berkas ke ULP, tetapi sudah cukup dengan mengirimkan berkas-berkas atau dokumen yang diperlukan melalui aplikasi SIAP BAJASA dari kantor masing-masing. Begitu juga ketika proses lelang sudah berjalan, kami dapat melihat jadwal setiap tahap lelang di aplikasi SPSE, meskipun sebelum ditetapkan pemenang oleh pokja informasi pada aplikasi SPSE memang terbatas. Artinya kami tidak tahu berapa banyak penawaran maupun isi penawaran kepada paket yang dilelangkan. Tetapi kami dapat melihat jadwal pada setiap tahapan dalam proses lelang dimaksud.*

Adanya kejelasan informasi dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah selain menjamin transparansi pelaksanaan pengadaan barang/jasa juga sangat membantu SOPD dan penyedia/rekanan berkaitan dengan proses, prosedur dan syarat mengikuti pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.



Gambar 4.1. Beranda LPSE Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah

Gambar 4.1 menunjukkan informasi dari beranda Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Provinsi Kalimantan Tengah yang bisa diakses melalui laman <https://lpse.kalteng.go.id>. Kejelasan informasi yang berkaitan dengan aplikasi SPSE tidak lepas dari peran dan tugas admin/operator LPSE, sebagaimana hasil wawancara dengan Toni selaku admin LPSE yang mengatakan bahwa:

*“Selaku admin LPSE, kami sangat berperan dalam proses lelang yang dilaksanakan secara elektronik. Apalagi penyedia/rekanan yang ingin mengikuti pelelangan secara elektronik diharuskan mendaftar dan memiliki user id dengan cara mendaftar secara online. Admin LPSE kemudian melakukan verifikasi akun penyedia/rekanan lalu mengaktifkannya, sehingga penyedia/rekanan memiliki akun atau user id dan bisa mengikuti seluruh proses pelelangan di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Selain itu, untuk tetap menjaga kejelasan informasi, peran admin LPSE adalah membantu penyedia/rekanan yang mengalami masalah teknis aplikasi dengan melaporkan lewat help desk baik masalah yang berkaitan dengan hardware maupun software aplikasi. Namun pernah juga terjadi misskomunikasi dengan penyedia/rekanan yang complain karena internet tidak bisa dipakai.*

*Padahal hal ini disebabkan oleh listrik yang padam sehingga aplikasi tidak diakses bukan karena adanya kerusakan jaringan. Ada juga missskomunikasi dengan penyedia terkait proses lelang biasanya karena ketidakpahaman aplikasi SPSE versi terbaru.”*

Dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pemerintah, peran Admin LPSE sangat besar karena semua proses dilakukan secara elektronik yang berhubungan dengan aplikasi SPSE sehingga kemampuan dan keterampilan admin LPSE sangat menentukan kejelasan informasi yang akan didapat oleh penyedia/rekanan.

Hasil wawancara dengan Vitalis selaku Pokja Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah yang mengatakan bahwa:

*“Pokja pengadaan barang/jasa dengan sistem e-Procurement, berperan untuk memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada semua stakeholder yang berkaitan dengan informasi umum. Sedangkan informasi yang berkaitan dengan proses pelelangan baik yang belum, sedang ataupun yang sudah berjalan diberikan dengan batasan-batasan tertentu.*

*Dalam berkomunikasi kadang bisa juga terjadi missskomunikasi dengan pimpinan maupun dengan penyedia/rekanan. Missskomunikasi dengan pimpinan biasanya terkait adanya laporan penyedia yang melakukan sanggahan ataupun pengaduan, tetapi hal ini biasanya dapat segera diselesaikan dengan pemanggilan pokja oleh pimpinan untuk menjelaskan duduk perkaranya. Kemudian pokja juga mempunyai ruang untuk menjawab sanggahan tersebut secara tertulis. Ada juga missskomunikasi dengan pimpinan terkait waktu lelang. Pokja dapat mengubah jadwal lelang dikarenakan hal-hal tertentu. Nah hal ini kadang menjadi masalah dengan bagian Biro yang mempunyai tugas monitoring. Ada pendapat bahwa itu masih di ranah pekerjaan pokja sehingga pokja tidak perlu melapor perubahan-perubahan jadwal.*

*Tetapi berbeda pendapat dengan bidang monitoring yang ingin agar setiap tahapan jadwal lelang yang dibuat apabila ada perubahan pokja tetap harus menyampaikan. Sedangkan untuk penyedia/rekanan biasanya dikarenakan pemahaman yang berbeda dalam menanggapi persyaratan-persyaratan lelang yang terdapat dalam dokumen pengadaan, kemjudian tidak puasnya pihak penyedia/rekanan terhadap putusan yang diambil pokja terkait pengadaan barang/jasa”*

Kejelasan informasi merupakan kondisi dimana semua informasi yang berkaitan dengan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pemerintah dapat dimengerti dan dipahami baik oleh implementor kebijakan maupun penerima kebijakan, sehingga tidak menimbulkan kesalahan persepsi dan kesalahan pemahaman yang dapat menimbulkan kerugian bagi semua pihak. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Sukarno selaku penyedia/rekanan pengadaan barang/jasa yang mengatakan bahwa:

*“Informasi yang diberikan pihak Unit Layanan Pengadaan Biro Pengadaan Barang/Jasa dalam hal ini pokja misalnya dalam hal persyaratan-persyaratan lelang kadang-kadang menurut kami tidak begitu jelas dan cenderung berlebihan. Misalnya paket pekerjaan konstruksi sederhana seperti membuat lapangan parkir kendaraan, tenaga ahli terlalu banyak dan tidak sesuai dengan kerumitan pekerjaan. Sebagai peserta lelang kami tetap diberi ruang untuk melakukan komunikasi tanya jawab dengan pokja melalui aplikasi SPSE pada tahapan *aanswhing*. Pertanyaan biasanya menyangkut persyaratan lelang yang di ada dalam dokumen pengadaan yang masih belum jelas dalam pemahaman kami sebagai penyedia. Jawaban dari pokja seringkali bersifat normatif tidak secara substansi menjelaskan jawaban dari pertanyaan kami. Begitu juga dalam hal evaluasi, seringkali kali jumpai alasan pokja menggugurkan tidak jelas dan lengkap.”*

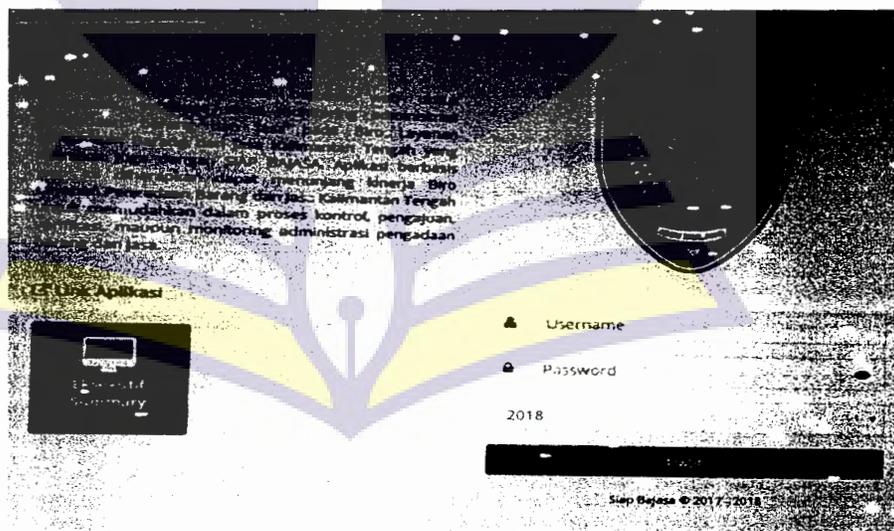
Informasi komunikasi yang diterima oleh para implementor program dan pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* haruslah jelas dan tidak multi persepsi yang dapat membingungkan. Dengan adanya kejelasan informasi maka akan mendukung semua pihak dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa sehingga mengurangi kesalahan pemahaman yang dapat berdampak buruk terhadap proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

Namun dari hasil observasi dilapangan ditemukan pola komunikasi antara Pokja Pengadaan Barang/Jasa dengan penyedia/rekanan lelang yang kerap terjadi *miss communication*, hal tersebut dikarenakan kesalahan pada penyampaian pesan dan penerimaan pesan. Selain itu *miss communication* bukan saja dapat terjadi pada antar lembaga, melainkan juga pada pegawai yang berada di lingkungan Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah. Sebagai contoh komunikasi antara Bagian Pelayanan Pengadaan Barang/Jasa dengan dengan Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP). Biasanya *miss communication* terkait laporan rutin tentang pelaksanaan lelang. Kemudian missskomunikasi pokja dengan bagian monitoring.

Informasi program pengadaan barang/jasa melalui kebijakan *e-Procurement* pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah yang disampaikan baik secara lisan, tulisan maupun elektronik dapat saja menimbulkan berbagai pertanyaan dan kurang pahamannya dari beberapa pihak sehingga perlu adanya kejelasan informasi dan pusat informasi, sebagaimana hasil wawancara dengan Cokorda selaku Kasub Bag. Pelayanan

Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah yang mengatakan bahwa:

*“Selama ini informasi pengadaan barang/jasa cukup jelas disampaikan oleh Unit Layanan Pengadaan (ULP) baik secara lisan, apabila SOPD melakukan konsultasi kepada kami. Untuk pelaksanaan pengajuan permohonan lelang dari SOPD kami juga sudah cukup memberi kemudahan dengan aplikasi SIAP BAJASA. SOPD tidak lagi perlu datang dengan membawa banyak berkas dokumen lelang, cukup mengirim dari kantor masing-masing. Dari segi waktu, tenaga tentu lebih efisien. Penggunaan kertas juga bisa lebih hemat karena tidak memerlukan fisik berkas cukup soft copy yang dikirim melalui aplikasi SIAP BAJASA. Namun apabila komunikasi dengan rekanan terkait proses dan hasil lelang memang secara teknis kita tidak punya kewenangan. Karena itu ranahnya pokja.”*



Gambar 4.2. Aplikasi Siap Bajasa Provinsi Kalimantan Tengah

Berdasarkan gambar 4.2 terlihat bahwa aplikasi Siap Bajasa digunakan untuk pengajuan, verifikasi, serta monitoring administrasi pengadaan barang/jasa pada Biro Layanan Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah. Aplikasi ini bisa digunakan oleh SOPD dalam

menyampaikan berkas permohonan lelang kepada Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah dengan memasukkan *username* dan *password*.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, diketahui bahwa kejelasan informasi dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah merupakan hal yang penting bagi *stakeholder*. Sebagaimana juga yang disampaikan oleh Benius, selaku Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP) yang mengatakan bahwa:

*"Dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah melalui kebijakan e-Procurement sebenarnya sangat mudah dipahami dan diinformasikan kepada seluruh stakeholder baik secara internal di kalangan SOPD Provinsi Kalimantan Tengah maupun dengan penyedia/rekanan. Bagi SOPD sebagai pelanggan internal kami, sudah kami pergunakan media internet melalui aplikasi SIAP BAJASA. Sedangkan untuk penyedia/rekanan aplikasi SPSE kami rasa juga sangat mudah di pahami. Admin di LPSE sendiri adalah admin yang mempunyai pengetahuan dan pemahaman yang sangat baik terkait aplikasi ini Namun kadang dalam penerapan apalagi dengan versi terbaru yang pasti ada perbedaan dengan versi yang sudah biasa digunakan oleh penyedia/ rekanan, tentu awalnya pasti terjadi miss communication. Tetapi selama ini karena sosialisasi dari pihak LPSE cukup baik, tentu bukan menjadi kendala. Karena aplikasi SPSE itu sendiri justru sebenarnya mempermudah dan memberikan transparansi kepada semua pihak. Sedangkan komunikasi antara pokja dan rekanan/penyedia sebagai pejabat struktural kita tidak dapat pantau atau intervensi. Selama proses lelang kewenangan penuh di pokja. Hanya saja apabila ada*

*surat dari rekanan/penyedia kepada kami perihal sanggah, baru dapat kami tanyakan kepada pokja terkait aduan penyedia.”*

Secara keseluruhan dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa dalam proses komunikasi, aspek kejelasan merupakan hal yang sangat penting dan utama dalam penyampaian informasi dari pihak implementor kebijakan *e-Procurement* (Biro Pengadaan Barang/Jasa/ ULP, Pokja dan Admin LPSE) sebagai pihak pelaksana kepada pihak SOPD maupun penyedia/rekanan. Dari hasil penelitian terlihat bahwa adanya masih ketidakjelasan informasi dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, baik kepada pelanggan internal (SOPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah maupun kepada penyedia/ rekanan.

### **c. Konsistensi**

Konsistensi informasi dalam komunikasi merupakan salah satu faktor pendukung kelancaran dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Hasil wawancara dengan Stepanus, selaku Pelanggan Internal (SOPD) BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan bahwa:

*“Menurut saya, Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah sudah cukup intens dan konsisten untuk menginformasikan setiap hal baru termasuk perubahan sistem pengadaan dari sistem manual ke sistem elektronik melalui e-Procurement. Salah satu bentuk konsistensi informasi adalah sosialisasi aplikasi, baik aplikasi SIAP BAJASA maupun aplikasi SPSE kepada pemangku kepentingan diantaranya SOPD Provinsi Kalimantan Tengah dan penyedia/rekanan”*

Konsistensi merupakan bentuk komitmen dari Unit Layanan Pengadaan (ULP) untuk memberikan informasi yang tepat kepada *user* yang berkaitan dengan proses pengadaan barang/jasa. Konsistensi juga merupakan komitmen dari pelanggan internal (SOPD) terhadap dukungan terhadap proses pengadaan barang/jasa pemerintah. Sebagaimana hasil wawancara dengan Vitalis selaku Pokja Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan:

*“Dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa memang perlu adanya konsistensi. Dalam berkomunikasi dengan pimpinan biasanya dilakukan pada saat awal penugasan dan akhir pada saat pelaporan hasil pengadaan barang dan jasa. Sedangkan untuk penyedia/rekanan menyesuaikan dengan tahapan pengadaan yang sedang berjalan. Namun dalam implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan proses lelang masih ditemukan inkonsistensi informasi yaitu berbedanya bentuk laporan atau banyaknya informasi yang terkandung didalam Berita acara proses pelelangan yang dibuat dikarenakan masih belum adanya persamaan konsep berita acara (bentuk baku) yang telah diterapkan. Tetapi dari informasi dengan admin LPSE versi terbaru nanti nya akan ruang untuk Berita Acara, sehingga pokja tinggal memberi nomor serta isi saja. Hal ini tentu memberikan kemudahan dan kesamaan laporan kami sebagai pokja. Tidak seperti saat ini masing-masing pokja membuat format sendiri dalam membuat Berita Acara. Sedangkan dengan SOPD, masih ada beberapa SOPD yang tidak konsiten dalam mendukung proses lelang. Yang paling sering terjadi dan berpengaruh terhadap kecepatan proses lelang adalah komitmen dalam dukungan anggaran untuk proses verifikasi lapangan. Sudah ada surat dari Sekretaris Daerah agar SOPD menganggarkan dana pendukung. Tetapi kenyataannya sering kami pokja kesulitan pada saat tahapan verifikasi lapangan. Masih ada*

*SOPD yang tidak menganggarkan, walaupun dianggarkan terkadang dana tidak mencukupi. Ini sangat berpengaruh pada jadwal lelang yang ditetapkan pokja. Karena kami harus menunggu kesiapan dana dari SOPD terkait.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Vitalis, terlihat bahwa dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah masih terdapat inkonsistensi informasi dalam bentuk perbedaan bentuk laporan dalam berita acara dan juga tidak konsistennya pelanggan internal dalam hal anggaran untuk mendukung proses pengadaan barang/jasa. Faktor sifat kebaruan program kebijakan (*unfamiliarity of new programs*) sangat mempengaruhi masalah komunikasi. Kebijakan *e-procurement* yang baru memerlukan penyesuaian dari para pelaksana kebijakan pengadaan barang/jasa.

Konsistensi juga berarti kepatuhan terhadap aturan yang telah ditetapkan. Dalam hal program pemeliharaan aplikasi masalah konsistensi sebagaimana hasil wawancara dengan Toni selaku Admin/Operator LPSE, yang mengatakan:

*“Kami selaku admin/operator selalu konsisten terhadap tugas yang menjadi tanggungjawab kami. Kami membantu menginformasikan setiap proses dan prosedur pengadaan barang/jasa melalui aplikasi SPSE. Namun dalam pelaksanaan komunikasi masih kami temukan inkonsisten informasi dalam hal-hal yang urgent. Misalnya ada perbaikan atau pemeliharaan dari pihak ketiga (konsultan sistem), dalam SOP seharusnya saja yang masuk ke ruang server selain admin harus mendapat izin dahulu dari Kepala LPSE. Namun kadangkala karena bersifat situasional, konsultan dapat masuk ke ruang server, baru kemudian memberitahukan kepada Kepala LPSE”*

Untuk itu, konsistensi informasi dalam komunikasi sangat penting dalam implementasi kebijakan *e-procurement* pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah agar tidak menimbulkan *missperception* baik bagi *implementor* maupun bagi *target group* sehingga tidak menimbulkan kesalahan bahkan kerugian yang harus ditanggung, sebagaimana hasil wawancara dengan Sukarno selalu Penyedia/ rekanan yang mengatakan:

*“Konsistensi dalam proses lelang menurut kami menunjukkan kesiapan dan pengetahuan pokja akan paket yang dikerjakan. Misalnya mengapa ada persyaratan lelang yang berbeda antara pokja yang satu dengan pokja yang lain padahal jenis kegiatan pekerjaan sama atau juga persyaratan yang terlalu berlebihan. Pada saat *aanwijzing* ketika dipertanyakan tentang persyaratan, seringkali jawaban yang kami baca adalah persyaratan sesuai dengan Kerangka Acuan Kerja (KAK) yang dibuat oleh dinas. Apakah pokja tidak dapat memberikan masukan kepada dinas yang mempunyai paket pekerjaan untuk persyaratan yang dirasa tidak sesuai? Semestinya ada kesamaan pandangan antar pokja dalam memahami dan menanggapi setiap pekerjaan, terutama terkait regulasi yang berhubungan dengan syarat paket pekerjaan.”*

Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang bisa menjaga konsistensi sehingga penerima informasi akan percaya terhadap isi dan sumber informasi. Cokorda selaku Kasub Bagian Layanan mengatakan:

*“Sebagai bagian dari pelaksana kebijakan e-Procurement dalam pengadaan barang/jasa di pemerintah, kami berusaha selalu konsisten dalam melakukan komunikasi baik dengan SOPD, Pokja maupun dengan penyedia/ rekanan sehingga sangat membantu kelancaran pelaksanaan kebijakan e-Procurement dalam pengadaan barang/jasa. Kami berusaha konsisten menginformasikan proses, prosedur dan*

*persyaratan unik mengikuti pengadaan barang/jasa sehingga semua pihak mengetahui, memahami dan melaksanakan sesuai dengan ketentuan atau regulasi terkait pengadaan”*

Konsistensi yang dilakukan oleh Bagian Pelayanan Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah dalam memberikan informasi kepada *implementor* dan *target group* kebijakan *e-Procurement* merupakan bentuk tanggung jawab pelaksana sehingga terjadi kelancaran arus informasi. Arus informasi yang baik akan tercipta apabila ada konsistensi dari sumber informasi dalam mendistribusikan informasi kepada *stakeholder*.

Untuk itu dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pemerintah jangan sampai terjadi inkonsistensi dalam informasi. Hal tersebut kami *crosscheck* dengan Benius, selaku Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP) yang mengatakan:

*“Selaku penanggung jawab pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah melalui kebijakan e-Procurement harus konsisten terhadap informasi yang kami sampaikan, sehingga semua yang berkepentingan dapat mempercayai kami. Konsistensi di sini meliputi pemahaman yang sama baik sebagai pokja maupun pada bagian bagian lain di biro ini. Sehingga kami satu bahasa ketika ada hal-hal yang di konsultasi kepada kami. Selain itu, konsistensi informasi juga bertujuan untuk memberikan kepastian informasi serta mewujudkan proses pengadaan barang/jasa yang transparan dan akuntabel. Evaluasi selalu kami lakukan. Juga mungkin jika ada keluhan-keluhan dari SOPD maupun rekanan tentu akan kami evaluasi dan perbaiki.”*

Hasil wawancara di atas, bahwa Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah mempunyai

komitmen untuk konsisten dalam menyampaikan informasi. Hal ini sesuai dengan prinsip pelayanan publik yang transparan, artinya setiap tahapan proses, prosedur dan persyaratan pelaksanaan pengadaan barang/jasa di Provinsi Kalimantan Tengah diinformasikan secara jelas sehingga dapat diketahui secara luas oleh pelaksana dan penyedia/rekanan yang akan mengikuti lelang/ tender pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Namun hal berbeda dirasakan oleh rekanan/penyedia yang masih merasa ada inkonsistensi terutama pokja dalam hal pemberian persyaratan lelang untuk paket pekerjaan yang sama atau sejenis.

## 2. Sumber Daya

Ketersediaan dan kecukupan *resources* dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan syarat mutlak bagi terciptanya proses pengadaan barang/jasa yang efektif dan transparan. Adapun sumber-sumber daya yang diperlukan dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah adalah sumber daya staf, informasi, wewenang dan fasilitas.

### a. Sumber Daya Staf

Hasil wawancara dengan Vitalis selaku Kelompok Kerja (POKJA) Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah yang mengatakan:

*“Secara kualitas maupun kuantitas sumber daya manusia pokja yang ada saat ini rasanya telah siap dan memadai karena kami sudah beberapa kali melaksanakan kebijakan pengadaan barang/jasa*

*anggap sebagai rutinitas pekerjaan yang biasa kami lakukan. Untuk menjadi pokja pengadaan barang/jasa tidak hanya harus memiliki sertifikat pengadaan barang/jasa, perlu diasah dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan terkait pengadaan barang/ jasa pemerintah, perlu untuk selalu mengetahui regulasi-regulasi karena dunia pengadaan itu sendiri sangat luas dan kompleks. Sehingga seorang pokja dituntut untuk terus mau belajar..*

Sumber daya staf merupakan faktor utama sebagai sebagai pelaksana dari kebijakan *e-Procurement* yang berperan dalam memberikan pelayanan publik termasuk informasi kepada SOPD maupun penyedia/ rekanan terkait proses, prosedur dan persyaratan mengikuti lelang pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Salah satu sumber daya yang mendukung pelaksanaan lelang secara elektronik adalah bagian Admin/Operator. Hasil wawancara dengan Toni selaku Admin/Operator LPSE mengatakan bahwa:

*“Admin/operator harus selalu siap dalam mendukung kebijakan e-procurement dalam pengadaan barang/jasa pemerintah. Namun secara kuantitas staf admin/operator masih terbatas. Semestinya dengan jumlah paket di atas 500 paket pekerjaan menurut kami, idealnya admin/operator sistem LPSE minimal 4 (empat) orang, tapi yang ada hanya 2 (dua) orang. Selain itu, untuk menjadi admin/operator harus memiliki sertifikat keahlian khusus admin/operator. Oleh karena itu, untuk meningkatkan skills kami mengikuti pelatihan admin yang dilaksanakan oleh LKPP sehingga kami mendapatkan sertifikasi sesuai dengan standar LKPP”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan admin/operator LPSE terlihat bahwa secara kualitas staf admin di LPSE di Pemerintah Provinsi Kalimantan

Tengah sudah memadai atau memenuhi standar LKPP. Namun dilihat dari

jumlah masih kurang memadai karena jumlah proyek yang harus ditangani memerlukan banyak staf admin/operator sedangkan staf admin yang ada sekarang hanya berjumlah 2 (dua) orang. Keterbatasan sumber daya staf mempengaruhi hasil implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

Untuk melaksanakan jumlah paket di atas 500 paket pekerjaan, Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah tentu memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kuantitas yang memadai. Hasil wawancara dengan Sukarno selaku penyedia/rekanan mengatakan:

*“Menurut kami, staf pelaksana sangat penting dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa. Terutama pokja dan admin atau operator. Apalagi proyek yang dikerjakan lebih dari 500-an paket sehingga baik kualitas maupun kuantitas staf sangat penting. Untuk pokja ada beberapa pokja yang memang sudah sangat mumpuni dalam hal pengetahuan dan profesional. Namun ada juga beberapa pokja yang kalau kita bertanya terlihat tidak cukup memahami suatu pekerjaan. Untuk admin di LPSE mungkin lebih dari satu. Selama ini sepertinya hanya bergantung pada satu orang saja. Kenapa demikian, karena yang kami jumpai setiap berurusan di LPSE selalu pak Toni.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sukarno, peranan pokja dan admin LPSE sangat penting. Profesionalitas pokja seharusnya merata, kemudian jumlah admin/ operator tidak sebanding dengan penyedia/rekanan yang jumlahnya 600 orang yang harus dilayani untuk mengikuti lelang pengadaan barang/jasa pemerintah. Kondisi ini tentu bisa menjadi menghambat pelaksanaan pengadaan barang/jasa sehingga pelayanan juga

menjadi kurang maksimal padahal setiap proses lelang waktunya dibatasi. Namun hasil wawancara dengan Cokorda selaku Kasub Bag Pelayanan Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan:

*“Secara kualitas, staf di bagian pelayanan Unit Layanan Pengadaan (ULP) sangat siap dan memadai. Dilihat dari usianya masih muda, enerjik, serta memiliki passion yang tinggi dalam bekerja, namun masih belum menunjukkan kemampuan yang ideal untuk bekerjasama dalam suatu tim. Adapun syarat sebagai Pokja harus memiliki sertifikat dasar pengadaan barang/jasa (PBJ),serta terus kami pacu untuk selalu rajin untuk mengikuti sosialisasi peraturan-peraturan pengadaan barang/jasa pemerintah maupun pelatihan teknis-teknis pengadaan. ULP Pemerintah Kalimantan Tengah tahun 2016 terpilih sebagai salah satu ULP Percontohan sehingga pokja kami mendapat fasilitas pelatihan dari LKPP yang bekerjasama dengan MCAI selama setahun. Jadi setiap bulan selama satu minggu pokja mengikuti pelatihan di Bogor. Dari tingkat dasar, menengah sampai spesial. Cukup membanggakan bagi ULP Provinsi Kalimantan Tengah memiliki SDM yang sudah terlatih.”*

Secara rasional bahwa suatu kebijakan dapat berjalan secara efektif apabila didukung oleh sumber daya manusia yang memadai baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Suksesnya pelaksanaan kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa pemerintah selain ditentukan oleh kualitas dan kemampuan staf, juga jumlah staf yang memberikan pelayanan informasi dan administrasi kepada penyedia/rekanan yang berkaitan dengan proses dan prosedur pengadaan barang/jasa. Hasil wawancara dengan Benius, selaku Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah/

*“Sumber daya staf di Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa bisa dilihat dari dua aspek yaitu aspek kualitas dan kuantitas. Secara kualitas, staf Unit Layanan Pengadaan (ULP) sudah sangat memadai karena harus memiliki kompetensi dan ahli dalam PBJ serta mendapatkan diklat PBJ dari LKPP. Sebanyak 11 (sebelas) pokja kami telah mengikuti pelatihan sampai tingkat spesialis. Tidak semua pokja di provinsi lain dapat kesempatan ini. Karena ULP Provinsi Kalimantan Tengah tahun 2016 dinilai sebagai ULP percontohan dan sampai saat ini kita tetap mempertahankan predikat ini sebagai Center of Excellent. Mengikuti perkembangan dari LKPP bahwa modernisasi pengadaan dimotori oleh ULP terpilih dari seluruh Indonesia. Kami sebagai yang terpilih tentu harus punya komitmen yang jelas demi modernisasi pengadaan itu sendiri. Sedangkan dari segi kuantitas, jumlah staf Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan (ULP) sebanyak 31 orang ditambah dengan 11 orang dari Kepala, Sekretariat dan anggota Unit Layanan Pengadaan (ULP) sehingga sudah memadai untuk melayani sekitar 600 an peserta lelang dengan jumlah paket di atas 500 paket”*

Keberadaan sumber daya manusia dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa merupakan suatu kebutuhan yang harus dipersiapkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

#### **b. Sumber Daya Informasi**

Sumber daya informasi memiliki peranan penting dalam kebijakan *e-Procurement* yang berbasis aplikasi SPSE. Sebagaimana hasil wawancara dengan Stepanus, dari BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah yang mengatakan:

*“Sumber informasi dalam lelang pengadaan barang/jasa pemerintah menggunakan sistem informasi online. Dengan demikian semua peserta lelang yang harus dapat mengakses website SPSE LKPP dengan cara*

*mendaftar ke admin sehingga mendapatkan user id yang digunakan untuk mengakses ke situs LPSE guna mengikuti lelang pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah”*



Gambar 4.3 Tempat Login Aplikasi LPSE Provinsi Kalimantan Tengah

Berdasarkan gambar 4.3 dapat dijelaskan bahwa untuk masuk ke aplikasi LPSE Provinsi Kalimantan Tengah untuk pengadaan barang/jasa dilakukan dengan cara memasukkan *User ID* dan *Password* serta memilih pilihan penyedia atau non-penyedia kemudian baru klik login. Aplikasi ini dapat digunakan oleh penyedia/rekanan maupun SOPD selama memiliki *User ID* dan *Password* yang dikeluarkan oleh admin/operator LPSE.

Hasil wawancara dengan Stepanus di atas, dapat dikatakan bahwa penyedia/rekanan lelang pengadaan barang/jasa saat ini dipermudah untuk mendapatkan informasi seputar proses dan prosedur pengadaan barang/jasa melalui sistem *e-Procurement*. Ini berarti bahwa sistem informasi yang mudah diakses oleh *user* baik itu SOPD maupun penyedia/rekanan lelang dapat mempercepat, mempermudah dan memperlancar proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

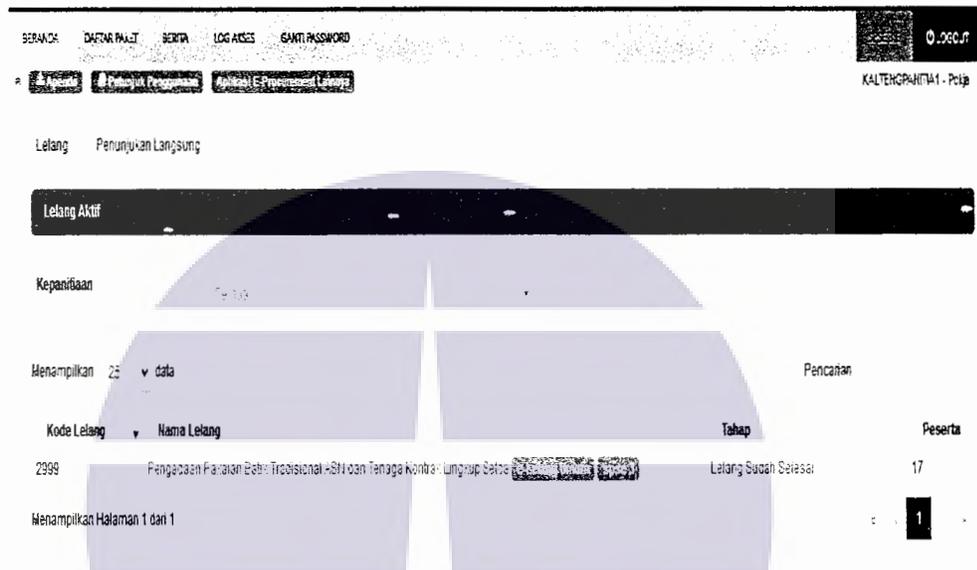
Selanjut hasil wawancara dengan Vitalis selaku Kelompok Kerja (Pokja) Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan:

*“Pokja terus berusaha memberikan informasi se jelas mungkin baik kepada SOPD maupun penyedia/rekanan agar mudah dipahami, dimengerti dan dilaksanakan sesuai dengan proses dan prosedur pengadaan barang/jasa. Pokja menyediakan ruang informasi dan tempat konsultasi terkait pengadaan, yaitu klinik pengadaan. Siapa saja yang ingin berkonsultasi terkait pengadaan kami persilahkan datang ke UIP dan kami siap membantu memberikan masukan”*

Sistem komunikasi dalam proses pengadaan barang/jasa sangat memegang peranan penting guna informasi yang berkaitan dengan proses pengadaan barang/jasa sehingga semua pihak yang berkepentingan bisa mengetahui, mengerti dan memahami isi informasi sehingga dapat menggunakan informasi tersebut dalam proses pelaksanaan lelang. Namun apabila sistem komunikasi mengalami hambatan transmisi, maka dapat menyebabkan terjadinya keterlambatan penerimaan informasi yang dapat berakibat pada terlambatnya proses lelang pengadaan barang/jasa sehingga semua proses pengadaan barang/jasa dapat mundur dari jadwal yang telah ditetapkan. Sebagaimana hasil wawancara dengan Toni selaku Admin/Operator LPSE yang mengatakan:

*“Dalam proses implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa pemerintah, informasi sangat mudah didapat karena semua proses yang terkait lelang ditampilkan baik hasilnya maupun pengumuman-pengumuman lain dari LKPP. Selain itu baik SOPD maupun penyedia/rekanan dapat mendapatkan informasi dari aplikasi di LPSE. Jadi sumber daya informasi sudah sangat memadai dalam*

*mendukung implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah”*



Gambar 4.4 Dashboard Kelompok Kerja Pengadaan Barang/Jasa

Dari gambar 4.4. dapat dijelaskan bahwa untuk mendapatkan informasi lelang, penyedia/rekanan dapat membuka aplikasi LPSE dengan memasukkan *User ID* dan *Password*, kemudian akan terbuka dashboard paket lelang dan penunjukan langsung. Dengan aplikasi ini penyedia/rekanan dapat mengetahui jenis paket lelang yang ditawarkan oleh Pokja.

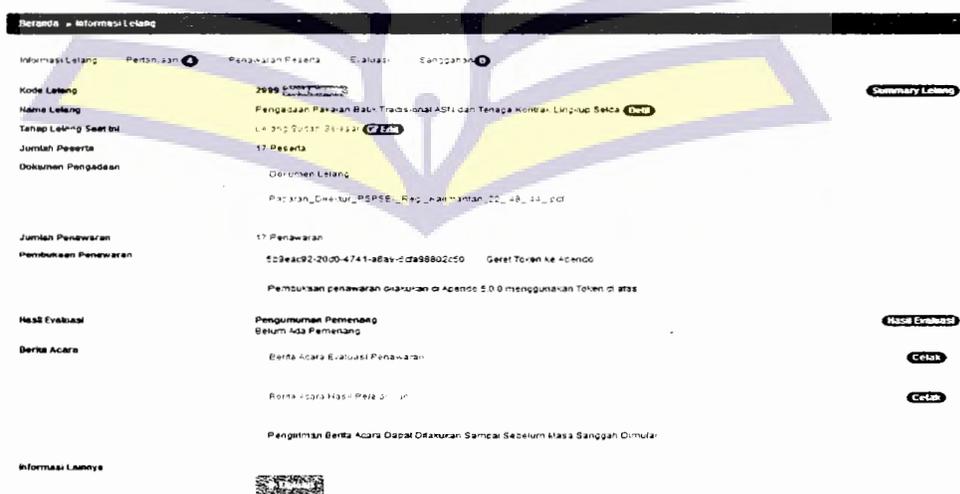


Gambar 4.5. Informasi Lelang Pengadaan Barang/Jasa

Berdasarkan gambar 4.5. dapat dijelaskan bahwa dalam rangka pengadaan barang/jasa pemerintah diperlukan adanya informasi lelang terkait paket pekerjaan yang akan dikerjakan. Dalam aplikasi ini, penyedia/rekanan mendapatkan informasi mulai dari kode lelang, nama lelang sampai dengan lokasi pekerjaan.

Ketersediaan sumber informasi yang akurat dan tepat sangat mendukung proses pengadaan barang/jasa pemerintah. Sumber informasi baik yang disajikan secara manual maupun elektronik guna menginformasikan proses dan prosedur pengadaan barang/jasa. Hasil wawancara Sukarno selaku penyedia/rekanan mengatakan:

*“Informasi lelang dapat kami ketahui dari aplikasi SPSE. Nama paket, nilai paket dan intansi yang mempunyai pekerjaan dan juga jadwal lelang. Sebagai penyedia jika berminat kami tentu melakukan proses sesuai jadwal. Dari pemasukan penawaran dan proses lainnya sesuai jadwal yang telah ditetapkan.”*



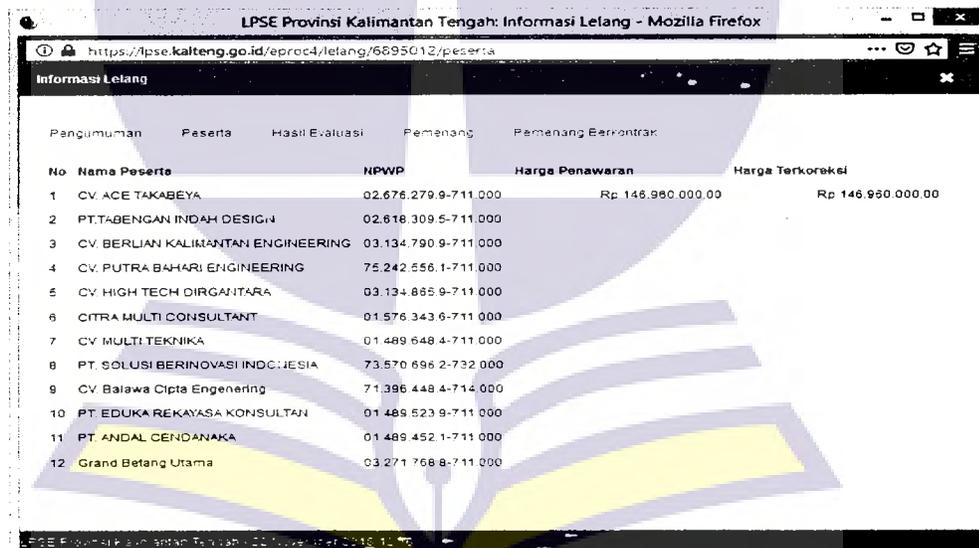
Gambar 4.6. Dashboard Paket Pengadaan Barang/Jasa

Dari gambar 4.6. dapat dijelaskan bahwa Pokja memberikan informasi

kepada penyedia/rekanan melalui dashboard paket. Dashboard paket berisi

informasi kode lelang, nama lelang, tahap lelang saat ini, jumlah peserta, dokumen pengadaan, jumlah penawaran, pembukaan penawaran, hasil evaluasi, berita acara dan informasi lainnya.

Sistem informasi bagi penyedia/rekanan sangat penting dan berharga karena dengan informasi yang jelas akan memberikan kemudahan bagi rekanan untuk menyiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan proses, prosedur dan persyaratan dan jadwal untuk mengikuti lelang pengadaan barang/jasa. Dengan demikian mereka memiliki cukup waktu untuk menyiapkan semua persyaratan administrasi yang dipersyaratkan.



No	Nama Peserta	NPWP	Harga Penawaran	Harga Terkoreksi
1	CV. ACE TAKABEYA	02.676.279.9-711.000	Rp. 146.980.000,00	Rp. 146.980.000,00
2	PT. TABENGAN INDAH DESIGN	02.616.309.6-711.000		
3	CV. BERLIAN KALIMANTAN ENGINEERING	03.134.790.9-711.000		
4	CV. PUTRA BAHARI ENGINEERING	75.242.556.1-711.000		
5	CV. HIGH TECH DIRGANTARA	03.134.885.9-711.000		
6	CITRA MULTI CONSULTANT	01.576.343.6-711.000		
7	CV. MULTI TEKNIKA	01.489.648.4-711.000		
8	PT. SOLUSI BERINOVASI INDOJESIA	73.570.696.2-732.000		
9	CV. Balawa Cipta Engenering	71.396.448.4-714.000		
10	PT. EDUKA REKAYASA KONSULTAN	01.489.523.9-711.000		
11	PT. ANDAL CENDANAKA	01.489.452.1-711.000		
12	Grand Betang Utama	03.271.768.8-711.000		

Gambar 4.7. Peserta Lelang

Berdasarkan gambar 4.7 terlihat beberapa nama peserta lelang pengadaan barang/jasa di Provinsi Kalimantan Tengah, NPWP, beserta harga penawarannya. Informasi ini perlu disampaikan untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas publik dalam pengadaan barang/jasa.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Cokorda seiaku Kasub Bagian Layanan Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi

*“Untuk melaksanakan kebijakan e-Procurement dalam pengadaan barang/jasa pemerintah telah disediakan sumber daya informasi baik secara manual maupun elektronik. Secara manual, kami selaku staf pelayanan memberikan informasi secara langsung kepada SOPD. Sedangkan secara elektronik telah tersedia aplikasi SPSE melalui SIRUP dan LPSE. Jadi dalam hal ini sumber daya informasi sudah sangat memadai.”*

**SUMMARY REPORT**

Informasi Lelang								
Kode Lelang	2999							
Nama Lelang	Pengadaan Pakaian Batik Tradisional ASN dan Tenaga Kontrak Lingkup Setda							
Keterangan								
Instansi	Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Tengah							
Satuan Kerja	SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN TENGAH							
Kategori	Pengadaan Barang							
Jenis Pengadaan	Pascakualifikasi Satu File							
Metode	Pascakualifikasi Satu File - Sistem Gugur							
Anggaran	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tahun</th> <th>Sumber Dana</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2018</td> <td>APBD</td> <td>Rp 490.000.000,00</td> </tr> </tbody> </table>	Tahun	Sumber Dana	Nilai	2018	APBD	Rp 490.000.000,00	
Tahun	Sumber Dana	Nilai						
2018	APBD	Rp 490.000.000,00						
Nilai Pagu Paket	Rp 490.000.000,00							
Nilai HPS Paket	Rp 489.500.000,00							
Jenis Kontrak	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cara Pembayaran</th> <th>Lump Sum</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pembebanan Tahun Anggaran</td> <td>Tahun Tunggal</td> </tr> </tbody> </table>	Cara Pembayaran	Lump Sum	Pembebanan Tahun Anggaran	Tahun Tunggal			
Cara Pembayaran	Lump Sum							
Pembebanan Tahun Anggaran	Tahun Tunggal							

Gambar 4.8. Summary Report Lelang Pengadaan Barang/Jasa

Berdasarkan gambar 4.8 dapat dijelaskan bahwa setiap proyek yang dilelang perlu adanya informasi atau laporan seputar paket pekerjaan tersebut dalam bentuk *summary report* yang berisi kode lelang, nama lelang, keterangan, instansi, satuan kerja, kategori, jenis pengadaan, metode, anggaran, nilai pagu paket, nilai HPS paket dan jenis kontrak. Dengan demikian penyedia/rekanan mendapat informasi seputar paket lelang yang akan diikuti.

Informasi Lelang									
Pencumuman		Peserta		Hasil Evaluasi		Pemenang		Pemenang Berkontrak	
No	Nama Peserta	Skor Kualifikasi	Skor Pembuktian	Penawaran	Penawaran Terkoreksi	Alasan			
1	CV ACE TAKABEYA - 02.676.279.9-711.000	✓	✓	Rp 146.980.000,00	Rp 146.980.000,00	✓	✓	✓	✓
2	PT TABENGAN INDAH DESIGN - 02.619.309.5-711.000								
3	CV BERLIAN KALIMANTAN ENGINEERING - 03.134.790.9-711.000								
4	CV PUTRA BAHARI ENGINEERING - 75.242.956.1-711.000								
5	CV HIGH TECH DIRGANTARA - 03.134.865.9-711.000								
6	CITRA MULTI CONSULTANT - 01.576.343.6-711.000								
7	CV MULTI TEKNIKA - 01.489.649.4-711.000								
8	PT SOLUSI BERINOVASI INDONESIA - 73.970.696.2-732.000								
9	CV Balawa Cipta Engineering - 71.395.48.4-714.000								
10	PT. EDUKA REKAYASA								

Gambar 4.9. Hasil Evaluasi Peserta Lelang

Dari gambar 4.9 dapat dijelaskan bahwa setelah penyedia/rekanan melakukan penawaran terhadap paket pekerjaan tertentu, maka pokja sesuai jadwal yang dibuat dan ditampilkan dalam aplikasi SPSE harus mengumumkan hasil evaluasi terhadap penawaran dari penyedia/rekanan. Ada beberapa tahapan evaluasi. Dimulai dari evaluasi penawaran sampai evaluasi dokumen kualifikasi. Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk menentukan penyedia/ rekanan yang menjadi pemenang lelang.

Di era jaman digital, informasi dianggap sumber daya yang sangat penting, karena tanpa informasi tidak akan ada peningkatan efektivitas, efisiensi, serta peningkatan kinerja yang terjadi. Nilai informasi begitu penting sehingga seharusnya memiliki derajat yang sama berharganya dengan sumber daya manusia. Informasi memiliki kontribusi bagi kelancaran pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Sebagaimana hasil wawancara dengan Benius selaku Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa

Provinsi Kalimantan Tengah / Kepala Unit Layanan Pengadaan Provinsi Kalimantan Tengah, yang mengatakan:

*“Sumber daya informasi dalam implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah terus kami tingkatkan. Melalui aplikasi SPSE, informasi mudah diakses oleh siapa saja selama memiliki user id, sedangkan untuk SOPD yang ingin mengajukan permohonan lelang dapat mengakses aplikasi SIAP BAJASA. Apalagi tahun 2017 yang lalu kita memiliki 537 proyek yang dilelang dengan 537 penyedia/rekanan sehingga informasi berkaitan dengan pengadaan barang/jasa harus benar-benar dipersiapkan dengan baik. Untuk itu sumber daya informasi memiliki peranan yang strategis dalam menginformasikan setiap proses dan tahapan pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Sumber daya informasi terdiri dari hardware, software, operator dan user yang kesemuanya terintegrasi dalam suatu sistem dan aplikasi elektronik”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Unit Layanan Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala ULP Provinsi Kalimantan Tengah dapat disimpulkan bahwa sumber daya informasi sudah cukup memadai baik secara kualitas maupun kuantitas.

The screenshot shows the 'Informasi Lelang' page on the LPSE website. It displays details for a tender titled 'Perencanaan dan Review Desain Pembangunan LPTQ beserta Penataan Kawasan Lingkungan'. The winning bidder is CV. ACE TAKABEYA, with a bid amount of Rp 146,960,000.00. The tender was issued by the Provincial Government of Kalimantan Tengah.

Informasi Lelang						
Pengumuman		Peserta		Hasil Evaluasi		Pemenang
<b>Nama Lelang</b>	Perencanaan dan Review Desain Pembangunan LPTQ beserta Penataan Kawasan Lingkungan					
<b>Kategori</b>	Jasa Konsultasi Badan Usaha					
<b>Instansi</b>	Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Tengah					
<b>Satker</b>	DIRAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG PROVINSI KALIMANTAN TENGAH					
<b>Pagu</b>	Rp 150.000.000,00					
<b>HPS</b>	Rp 150.000.000,00					
Nama Pemenang	Alamat	NPWP	Harga Penawaran	Harga Terkoreksi	Hasil Negosiasi	
CV. ACE TAKABEYA	JL.G.OBOS (M.S VILLA TIRTA MAS NO.E.17 PALANGKARAYA - Palangka Raya (Kota) - Kalimantan Tengah	02.675.279.9-711.000	Rp 146.960.000,00	Rp 146.960.000,00	Rp 146.960.000,00	

Gambar 4.10 Pengumuman Pemenang Lelang Pengadaan Barang/Jasa

Berdasarkan gambar 4.10 dapat dijelaskan bahwa setelah pokja melakukan evaluasi hasil lelang, maka pokja mengumumkan penyedia/rekanan yang menjadi pemenang dari paket pekerjaan yang ditawarkan. Dalam pengumuman pemenang ini, dicantumkan nama lelang, kategori, nama instansi, satuan kerja, pagu dan HPS.

### c. Wewenang

Hasil wawancara dengan Vitalis selaku Pokja Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah yang mengatakan:

*“Dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa sudah ditetapkan job discription staf dari Pokja, Unit Layanan Pengadaan (ULP), Admin/ Operator dan staf lain yang berhubungan dengan pengadaan barang/jasa berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kalimantan Tengah. Masing-masing pihak diberikan kewenangannya masing-masing sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (TUPOKSI)”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka kewenangan masing-masing pihak sudah ditetapkan berdasarkan surat keputusan

dapat membuat keputusan sendiri untuk melaksanakan kebijakan sesuai dengan tupoksinya. Selanjutnya hasil wawancara dengan k Toni selaku Admin/Operator LPSE dikatakan:

*“Admin/operator memiliki kewenangan sebatas pada penyajian informasi terkait proses lelang, menjaga agar sistem aplikasi tetap berjalan serta menjamin jaringan internet selalu online. Selain itu juga memberikan informasi dan bantuan teknis kepada penyedia/ rekanan yang mengalami kendala dalam pengisian aplikasi LPSE sehingga tidak menimbulkan kesalahan”*

Hasil wawancara dengan Cokorda selaku Kasub Bagian Layanan mengatakan:

*“Bagian layanan memiliki kewenangan dalam memverifikasi persyaratan administrasi beserta dokumen lelang yang dikirimkan oleh SOPD melalui aplikasi SIAP BAJASA. Untuk kemudian diteruskan kepada Kepala Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala ULP agar ditetapkan nama-nama pokja yang menangani paket tersebut. Penunjukan dari Kepala Biro Pengadaan barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala ULP ini menjadi legalitas pokja untuk melakukan proses lelang selanjutnya”*

Otoritas bagian layanan pengadaan barang/jasa hanya sebatas masalah administrasi lelang pengadaan barang/jasa sehingga mempunyai kewenangan untuk menyatakan lengkap dari suatu berkas yang disampaikan oleh SOPD dalam permohonan lelang. Dengan adanya kewenangan ini maka akan meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah. Selanjutnya dari hasil wawancara dengan Benius, selaku Kepala

Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala Unit Layanan Pengadaan Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan:

*“Setiap pelaksana pengadaan barang/jasa telah diatur kewenangannya masing-masing sesuai dengan peraturan pemerintah dalam hal ini kita megacu pada Parturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 beserta Peraturan Kepala LKPP (Perka LKPP). Dalam proses lelung, pokja memiliki kewenangan penuh atas pengambilan keputusan. Pokja tidak boleh diintervensi oleh siapapun. Termasuk oleh Kepala Biro Pengadaan Barang/ Jasa sekalipun”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya yang berkaitan dengan kewenangan (*authority*) dalam inplementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah telah dilaksanakan sesuai dengan tupoksi masing-masing pihak pelaksana. Sebagaimana pendapat Edward III bahwa setiap pelaku utama kebijakan harus diberi wewenang/legalitas yang cukup untiuk membuat keputusan guna melaksanakan kebijakan yang menjadi kewenangannya sehingga pelaksanaan kebijakan lebih efektif. Wewenang berperan penting dalam suatu kebijakan terutama untiuk meyakinkan dan menjamin bahwa kebijakan yang dilaksanakan sesuai dengan aturan dan tujuan yang dikehendaki.

#### **d. Fasilitas**

Hasil wawancara dengan Stepanus selaku Pelanggan Internal (SOPD) BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah yang mengatakan:

*“Fasilitas sarana dan prasarana tentunya sangat mendukung implementasi kebijakan e-Procurement. Karena sifatnya pelayanan, ruang kantor Biro Pengadaan Barang/Jasa saat ini memang harus*

*dibenahi. Unit Layanan pengadaan yang terletak di lantai 3 dirasa cukup membuat kelelahan pada saat orang ingin berurusan. Idealnya ada tempat yang cukup mudah untuk dikunjungi. Apalagi pada saat tahapan pembuktian, penyedia yang diundang apabila membawa dokumen cukup banyak, tentu kerepotan dan kelelahan untuk mencapai lantai 3.”*

Hasil wawancara dengan Bapak Vitalis selaku Kelompok Kerja (Pokja) Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah yang mengatakan:

*“Sebagai pokja pengadaan barang/jasa sangat memerlukan dukungan fasilitas berupa komputer dan internet guna melaksanakan e-Procurement melalui aplikasi SPSE dengan jaringan server yang kami anggap sudah memadai. Namun ada beberapa fasilitas seperti komputer/laptop, printer yang masih kurang, belum sebanding dengan banyaknya pokja yang bekerja”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Toni selaku Admin/Operator LPSE dikatakan bahwa :

*“Guna menunjang kelancaran dalam memberikan pelayanan dalam pengadaan barang/jasa, bagian admin/operator membutuhkan fasilitas media elektronik seperti komputer/laptop, jaringan internet serta ruang khusus admin. Namun secara jumlah memang perlu penambahan laptop untuk tenaga admin, belum adanya sistem pemadaman api di ruang server dan daya listrik yang kadang turun naik”*

Hasil wawancara dengan Sukarno selaku penyedia/ rekanan mengatakan:

*“Fasilitas yang ada di ruang Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa kami rasa masih kurang memadai. Contohnya ruang tempat pembuktian sangat kecil sehingga big ada pembuktian berbarisan dengan penyedia yang lain kurang nyaman. Karena ruang*

*yang terbatas, terbatasnya jumlah meja kursi untuk tamu khususnya bagi penyedia/rekanan yang sedang mengurus administrasi, dan ruangan terasa panas karena AC kurang dingin sehingga terasa gerah. Kurangnya fasilitas ini harus diperhatikan oleh Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah agar proses pengadaan barang/jasa dapat berjalan dengan baik dan lancar”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, terlihat bahwa fasilitas yang ada di Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah masih kurang memadai. Kondisi ini tentu akan memperlambat penyelesaian pekerjaan dan menghambat pencapaian tujuan kebijakan.

Fasilitas kerja yang disediakan oleh Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah merupakan sarana dan prasarana untuk memudahkan pekerjaan dalam pengadaan barang/jasa pemerintah. Fasilitas kerja yang memadai dengan kondisi yang layak pakai dan terpelihara dengan baik akan membantu kelancaran proses kerja dalam suatu kegiatan organisasi. Sebagaimana yang dikatakan oleh Cokorda selaku Kasub Bagian Layanan mengatakan:

*“Fasilitas yang digunakan untuk memberikan pelayanan kepada penyedia/rekanan dalam proses pengadaan barang/jasa bisa dilihat cukup baik dan memadai. Namun secara jumlah disadari masih kurang memadai seperti komputer/PC, printer, scanner dan mesin fotocopy. Untuk itu, kami berharap agar Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP) dapat mengalokasikan anggaran untuk pengadaan fasilitas tersebut”*

Salah satu upaya untuk menambah dan meningkatkan fasilitas (sarana

merupakan suatu keharusan guna suksesnya implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa. Sebagaimana hasil wawancara dengan Benius selaku Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah yang mengatakan:

*“Fasilitas (sarana dan prasarana) pendukung selama ini sudah memadai dan mencukupi, contohnya sudah ada ruang khusus pelayanan, ruang tunggu, ruang khusus admin/operator. Selain itu untuk e-Procurement, sudah ada komputer/PC yang disediakan di ruang khusus untuk penyedia/rekanan dan untuk admin/operator, printer, scanner dan mesin fotocopy. Namun karena jumlah paket pekerjaan semakin meningkat dan penyedia/rekanan juga bertumbuh, memang seyogyanya fasilitas juga disesuaikan dengan kebutuhan sekarang. Kondisi ini sudah kami pikirkan dan akan kami tindaklanjuti dalam bentuk pengadaan fasilitas-fasilitas penunjang tersebut”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, terlihat bahwa fasilitas dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* sudah tersedia. Namun masih perlu pembenahan dan peningkatan sejalan dengan banyaknya jumlah paket pekerjaan yang harus dikerjakan, maka perlu adanya penambahan sarana dan prasarana pendukung lainnya.

### 3. Disposisi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Stepanus selaku Pelanggan Internal (SOPD) BPSDM Propinsi Kalimantan Tengah mengatakan bahwa:

*“Selaku bagian dari pelaksana kebijakan e-Procurement dalam pengadaan barang/jasa pemerintah, sangat memahami apa yang menjadi tugas kami sesuai dengan tupoksi. Kami diangkat berdasarkan Surat Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) sebagai Pejabat Pengadaan yang memiliki tugas melaksanakan pekerjaan pemilihan barang/jasa untuk paket pekerjaan yang tidak dilelangkan. Tetapi kami*

*juga memiliki tugas membantu KPA dalam membuat Kerangka Acuan Kerja (KAK) Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan mempersiapkan administrasi untuk paket pekerjaan yang akan dilelangkan melalui Unit Layanan Pengadaan (ULP)”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Vitalis selaku Kelompok Kerja (Pokja) Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan:

*“Kelompok kerja (Pokja) pada Unit Layanan Pengadaan (ULP) ditetapkan dengan Surat Keputusan Gubernur. Sedangkan untuk mengerjakan lelang per paket pekerjaan ditetapkan oleh Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah. Pokja dalam bekerja selalu berpegangan pada aturan Perpres dan aturan pendukung yang berlaku lainnya. Pokja harus profesional dengan memberikan pelayanan yang adil dan profesional kepada semua penyedia/rekanan. Sebagai Pokja kami mendapatkan penghasilan tambahan berupa honor per bulan. Apabila dilihat dari beban kerja dan resiko pekerjaan honorarium per bulan yang diterima pokja dirasa masih kurang memadai”*

Hasil wawancara dengan Toni selaku Admin/Operator LPSE mengatakan:

*“Dalam rangka pelaksanaan kebijakan pengadaan barang/jasa, Admin/ Operator LPSE wajib memahami infrastruktur hardware dan software sekaligus memahami proses lelang yang dilaksanakan oleh Pokja. Admin/Operator Unit Layanan Pengadaan (ULP) diangkat oleh Kepala LPSE (Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Kalimantan Tengah) setiap tahun. Admin/Operator membantu rekanan yang berkaitan dengan teknis jaringan yang dilakukan melalui help desk, kemudian help desk akan merespon pengaduan tersebut. Dalam melaksanakan tugasnya, admin/operator mendapatkan honorarium tiap*

*bulan yang dianggarkan lewat DPA SKPD; dan itu rasa sangat kurang dibanding dengan beban kerja admin/operator”*

Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak cukup menyelesaikan persoalan implementasi kebijakan, tetapi diperlukan sebuah kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan. Demikian pula dengan pemberian insentif kepada staf. Insentif merupakan salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap pelaksana dengan memberikan insentif sehingga dapat mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan.

Hal ini terjadi dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pemerintah karena insentif yang diberikan terasa kurang sesuai dengan beban kerja, dan resiko yang diemban sehingga berpengaruh terhadap gairah dan motivasi kerja, khususnya untuk pokja dan admin/operator LPSE.

Untuk mengetahui sikap dari pelaksana kebijakan maka kami melakukan wawancara dengan Sukarno selaku penyedia/rekanan yang mengatakan:

*“Kami merasa masih ada sikap keberpihakan dari pokja Unit Layanan Pengadaan (ULP) terhadap beberapa penyedia. Keberpihakan itu misalkan dalam hal persyaratan lelang yang kami rasa cukup sulit dipenuhi dan waktu yang terbatas, hanya ada penyedia tertentu yang memiliki persyaratan yang ditentukan pokja.”*

Kecenderungan perilaku dari penyedia/rekanan terhadap pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan

Tengah yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan *e-procurement*. Untuk itu, karakter dan perilaku yang harus dimiliki oleh implementor kebijakan adalah kejujuran, keterbukaan dan komitmen yang tinggi terhadap tugas. Dengan kejujuran menjadikan implementor tetap pada tujuan utama yang telah digariskan dalam kebijakan. Sedangkan dengan komitmen yang tinggi, implementor akan membuat mereka selalu antusias dan termotivasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang telah menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Sikap dari para pelaksana (*implementors*) kebijakan sangat berpengaruh dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Sebagaimana hasil wawancara dengan Cokorda selaku Kasub Bagian Layanan yang mengatakan:

*“Sebagai pejabat struktural kami di angkat dan dilantik oleh Gubernur Kalimantan Tengah. Kami bertugas memfasilitasi proses pengadaan dan penyelesaian masalah sesuai aturan. Kami taat dan patuh kepada setiap keputusan atau kebijakan yang dibuat oleh pimpinan berkaitan dengan proses lelang atau tender pengadaan barang/jasa pemerintah. Dalam melaksanakan tugas ini, kami mendapatkan tambahan insentif dalam bentuk honor bulanan yang besarnya sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam SK”*

Kalau implementor memiliki karakteristik, sifat, perspektif dan disposisi yang baik sebagaimana yang diinginkan oleh pembuat kebijakan, maka implementasi kebijakan *e-Procurement* dapat terlaksana dengan baik. Namun sebaliknya, apabila implementor memiliki disposisi yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan

*e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa di Pemerintah Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah menjadi tidak efektif. Hal ini kami konfirmasi dengan Benius selaku Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa/ Kepala ULP Provinsi Kalimantan Tengah yang mengatakan:

*“Menurut kami, pelaksana selama ini memahami tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa pemerintah. Hal ini dibuktikan dari hasil kerja mereka sesuai tupoksinya masing-masing. Selama ini memang ditemukan beragam sikap dari pejabat struktural maupun pelaksana di lingkup Biro PBJ, namun tetap patuh dalam melaksanakan kebijakan, termasuk apabila ada komplain dari pihak lain, pelaksana tetap menindaklanjuti sesuai dengan kewenangan dan aturan yang berlaku. Sebagai konsekuensi dari pengangkatan sebagai pelaksana, mereka mendapatkan honorarium setiap bulan. Dan yang penting mereka tidak boleh menerima apapun dari pihak penyedia/rekanan karena dikawatirkan terjadinya pemihakan sehingga tidak netral dalam memberikan pelayanan pengadaan barang/jasa pemerintah”*

Dari hasil wawancara dengan Kepala Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP) Provinsi Kalimantan Tengah jelas terlihat bahwa pejabat struktural, pokja lingkup Biro PBJ dari aspek disposisi diangkat oleh pejabat yang memiliki wewenang yaitu Gubernur Kalimantan Tengah sesuai dengan kompetensi yang diperlukan. Selain itu dari aspek insentif, para pelaksana juga mendapatkan honorarium yang dibayarkan tiap bulan.

Berdasarkan hasil observasi dan hasil wawancara dengan subyek penelitian maka dapat disimpulkan bahwa pelaksana kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi

Kalimantan Tengah memiliki disposisi pengangkatan birokrat yang dilakukan oleh pejabat yang berwenang dalam hal ini adalah Gubernur Kalimantan Tengah, serta mendapatkan insentif berupa honorarium bulanan.

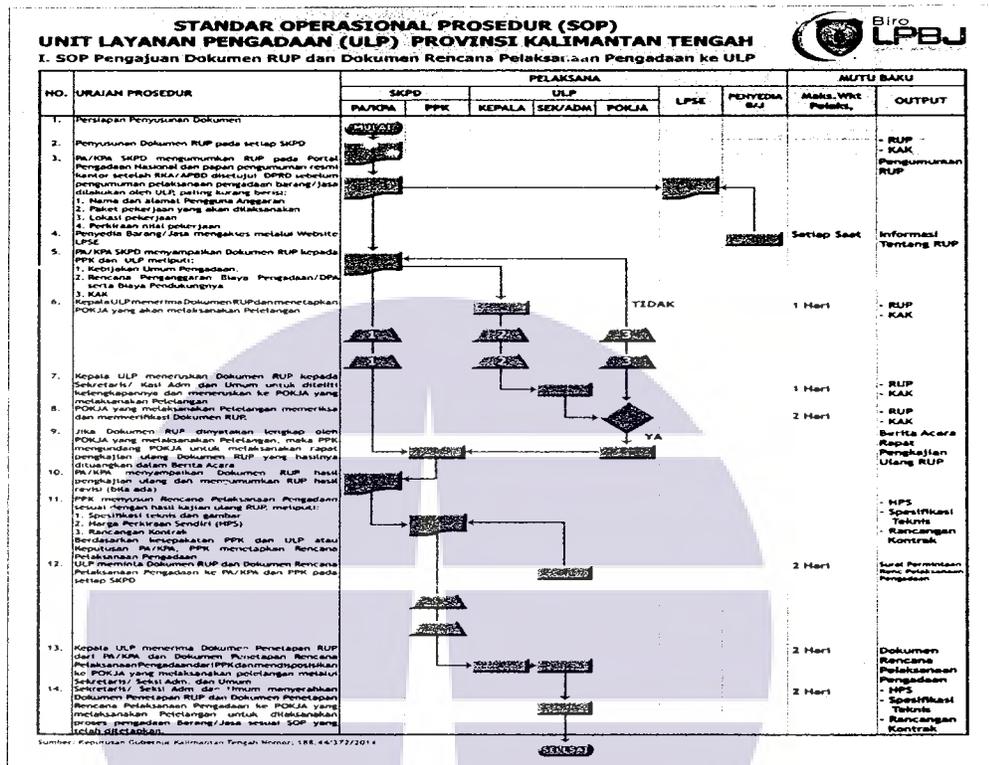
#### 4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi-organisasi yang melaksanakan kebijakan mempunyai pengaruh penting pada implementasi. Salah satu dari aspek-aspek struktural paling dasar dari suatu organisasi adalah prosedur-prosedur kerja seperti SOP (*Standart Operating Procedures*).

Prosedur operasi (*operating procedures*) merupakan tata cara reguler yang digunakan pejabat publik untuk membuat berbagai keputusan dari pedomaan kegiatan dan tata cara pengelolaan kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

Dalam struktur organisasi ditekankan pada dua aspek yaitu *standart operating procedures (SOP)* dan fragmentasi. SOP merupakan standar operasi mengenai mekanisme, sistem dan prosedur pelaksanaan kebijakan *e-Procurement*, pembagian tugas pokok, fungsi, kewenangan serta tanggung jawab para pelaksana. Sedangkan fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab kepada badan/unit kerja yang berbeda.

Dalam proses pengadaan barang/jasa terdapat SOP Pengajuan Dokumen RUP (Rencana Umum Pengadaan) dan Dokumen RPP (Rencana Pelaksanaan Kerja) ke ULP sebagaimana gambar 4.11 di bawah ini.



Gambar 4.11 SOP Pengajuan Dokumen RUP dan Dokumen RPP ke ULP

Pada gambar 4.11 terlihat bahwa SOP Pengajuan Dokumen RUP dan Dokumen RPP ke ULP. Alur pengajuan dokumen RUP dan dokumen RPP ke ULP diawali dari persiapan penyusunan dokumen RUP dan RPP pada masing-masing SOPD. Selanjutnya PA/KPA mengumumkan RUP pada Portal Pengadaan Nasional atau papan pengumuman resmi., setelah RKA APBD disetujui DPR. Apabila SOPD ingin melaksanakan kegiatan pelelangan, maka PA/KPA menyampaikan dokumen RUP kepada PPK dan ULP. Selanjutnya tugas ULP untuk memverifikasi dokumen yang disampaikan apakah lengkap atau tidak. Apabila tidak lengkap dikembalikan ke SOPD, tetapi apabila diverifikasi lengkap diteruskan kepada Kepala Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah untuk menetapkan pokja yang mengerjakan proses lelang paket tersebut.

Hasil wawancara dengan Vitalis selaku Kelompok Kerja (Pokja) Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan:

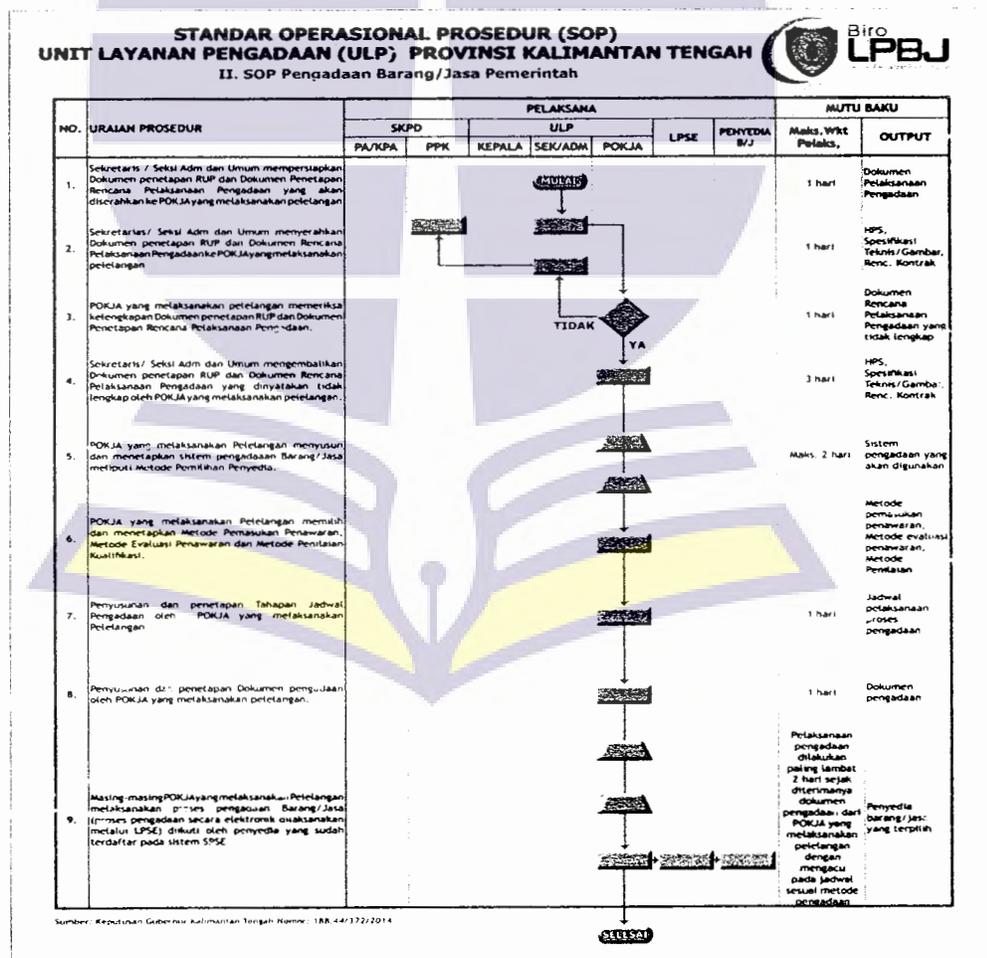
*Secara operating procedure, Pokja berada di bawah Biro Pengadaan Barang/Jasa. Sedangkan standard perating procedure Pokja secara umum dapat digambarkan dari SOPD yang melakukan permohonan lelang kepada Biro Pengadaan Barang / Jasa, Biro Pengadaan Barang dan Jasa. Dalam hal ini Kepala Biro mengeluarkan SK paket pekerjaan untuk Pokja, Pokja melaksanakan proses pengadaan dan melaporkan kembali hasilnya kepada Kepala Biro dan dilanjutkan dengan pengembalian hasil pengadaan kepada SOPD untuk ditindaklanjuti. Sedangkan secara fragmentasi kami sudah ada bagian-bagian tersendiri yaitu Pokja, Unit Layanan Pengadaan (ULP), Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD), Admin/operator dan penyedia/rekanan yang memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing.*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pokja, terlihat bahwa dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah secara struktur birokrasi sudah memiliki SOP dan fragmentasi yang jelas masing-masing unit kerja. SOP dan fragmentasi sangat penting dalam pelaksanaan kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Selanjutnya hasil wawancara dengan Toni selaku Admin/Operator LPSE menjelaskan bahwa:

*“Struktur organisasi pelaksana e-procurement pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dalam bentuk lini dan staf. Secara struktur birokrasi Pokja di bawah koordinasi Kepala Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah. Sedangkan admin/ operator LPSE saat ini masih berada di bawah Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Kalimantan Tengah. Sesuai*

*SOP, admin/operator bekerja sesuai dengan Peraturan Kepala LKPP (PERKA LKPP) yang berisi 17 standar LPSE. Sedangkan secara fragmentasi, admin/operator bertanggungjawab terhadap sistem website LPSE yang memberikan user dan password kepada penyedia/rekanan serta menjaga jaringan internet tetap aktif (standby)”*

Dari hasil wawancara dengan admin/operator terlihat bahwa secara struktur birokrasi, admin/operator memiliki SOP dan fragmentasi yang jelas dalam pengadaan barang/jasa melalui kebijakan *e-Procurement*.



Gambar 4.12 SOP Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Berdasarkan gambar 4.12 dapat dijelaskan bahwa SOP pengadaan

barang/jasa dimulai Sekretaris/Seksi Adm dan Umum mempersiapkan

dokumen penetapan RUP dan dokumen Penetapan Rencana Pelaksanaan Pengadaan yang akan diserahkan kepada pokja yang melaksanakan proses pelelangan. Pokja yang melaksanakan pelelangan memeriksa dokumen penetapan RUP dan dokumen Penetapan Rencana Pelaksanaan Pengadaan/ Apabila setelah diperiksa masih ada yang kurang lengkap, maka dikembalikan ke SOPD yang mengajukan. Tetapi apabila setelah diteliti dan diperiksa dinyatakan lengkap maka pokja dapat melanjutkan dengan melaksanakan pelelangan, menyusun dan menetapkan sistem pengadaan barang/jasa meliputi metode pemilihan penyedia, memilih dan menetapkan metode pemasukan penawaran, metode evaluasi penawaran, metode penilaian kualifikasi, menetapkan tahapan jadwal, dan menetapkan dokumen pengadaan.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Sukarno selaku penyedia/rekanan mengatakan bahwa:

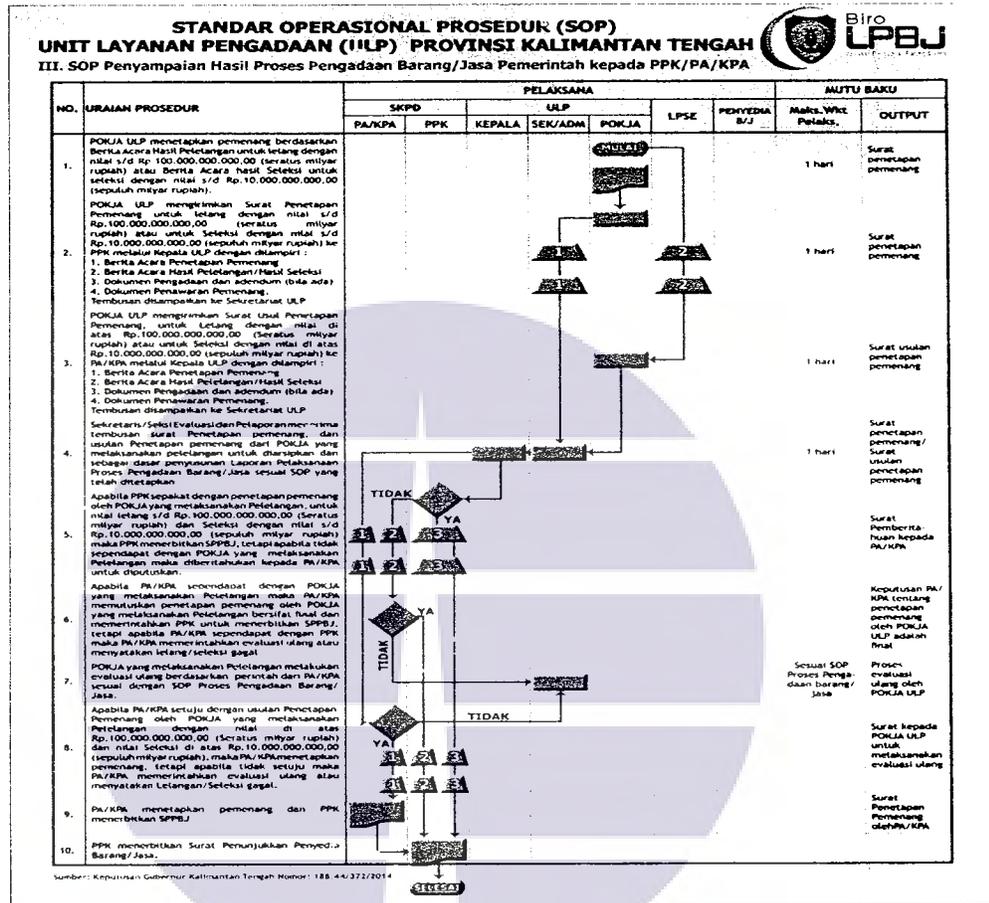
*“Sebagai penyedia/rekanan, yang berhubungan langsung dengan kami adalah dengan pokja dan admin LPSE. Sangat jarang kami berurusan atau berkomunikasi dengan pejabat struktural pada Biro. Karena kami memang hanya berada dalam ranah itu. Dengan pokja terkait tahapan lelang, dengan admin LPSE terkait dengan account /user atau hal-hal teknis aplikasi.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan penyedia/rekanan terlihat bahwa selama ini secara struktur birokrasi sudah tercermin adanya SOP dan fragmentasi dalam pengadaan barang/jasa di di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Hal ini dibuktikan serangkaian prosedur yang harus diikuti oleh penyedia/rekanan sebelum mengikuti lelang/tender.

Selain itu, secara fragmentasi bahwa setiap unit kerja sudah melaksanakan tugasnya dengan baik, seperti bagian admin/operator yang membantu penyedia/rekanan untuk mendapatkan *account/user id* sebelum mengikut lelang/tender sampai mendapatkan *password*. Selanjutnya hasil wawancara dengan Cokorda selaku Kasub Bagian Layanan mengatakan bahwa:

*“Standard operating prosedur (SOP) disusun berdasarkan Perpres 54/2010 dimana setiap kegiatan dalam pengadaan barang/jasa sudah diatur prosedur dan jadwalnya termasuk SOP Penyusunan dan Penyampaian Secara Berkala Laporan Pelaksanaan Proses Pengadaan Barang/Jasa. Sedangkan berkaitan dengan penyebaran tanggungjawab disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing unit seperti Unit Layanan Pengadaan (ULP), Pokja dan Admin/ operator. Namun dalam pelaksanaannya selalu dilakukan koordinasi di bawah Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah agar setiap kegiatan bisa dikontrol dan dikendalikan dengan baik sehingga dapat meminimalisir kesalahan dan memaksimalkan pencapaian tujuan pelaksanaan kebijakan e-Procurement”*

Dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah secara struktur organisasi terdiri dari Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah, Unit Layanan Pengadaan (ULP), dan Kelompok Kerja (POKJA), Admin/operator, Unit Layanan Pengadaan (ULP).



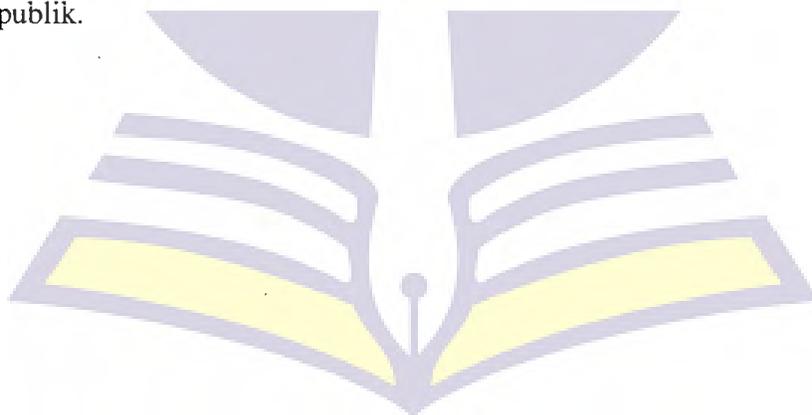
Gambar 4.13 SOP Hasil Proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Kepada PPK/PA/KPA

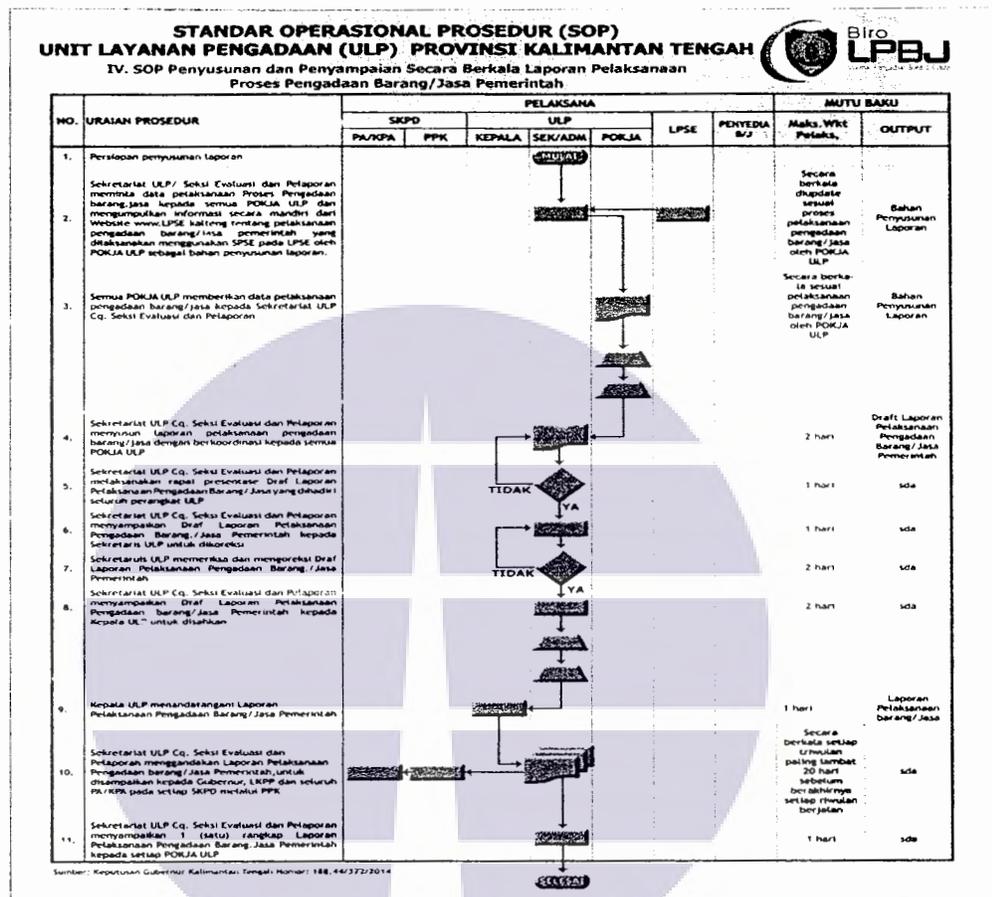
Pada gambar 4.13 terlihat bahwa dalam SOP Hasil Proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Kepada PPK/PA/KPA diawali dengan Pokja ULP menetapkan pemenang lelang, kemudian Pokja mengirim surat penetapan pemenang lelang. Pokja ULP mengirimkan dokumen hasil pelelangan kepada PA/KPA SOPD yang memiliki pekerjaan. Prosedur ini diakhiri dengan PPK menerbitkan Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Benius selaku Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda provinsi Kalimantan Tengah / Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP) dijelaskan bahwa:

*“Secara organisasi, struktur birokrasi dalam pengadaan barang/jasa di di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah tetap mengikuti struktur organisasi pemerintah berdasarkan organisasi lini dan staf dengan azas komando berada di Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa. Pokja dan admin/operator berdasarkan tupoksinya masing-masing. Selain itu juga disampaikan secara berkala laporan pelaksanaan proses pengadaan barang/jasa sesuai SOP yang telah ditetapkan”*

Implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa relatif lancar karena semua ketentuan, prosedur dan syarat sudah jelas dan mudah dipahami oleh *stakeholder*. Namun yang perlu mendapatkan perhatian serius adalah pemanfaatan dalam pengelolaan pengadaan barang/jasa pada sektor-sektor yang berhubungan dengan pelayanan publik dan kepentingan publik sehingga memiliki dampak langsung terhadap pemenuhan kebutuhan publik.





Gambar 4.14 SOP Penyusunan dan Penyampaian Secara Berkala Laporan Pelaksanaan Proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Dari gambar 4.14 dapat dijelaskan bahwa SOP Penyusunan dan Penyampaian Secara Berkala Laporan Pelaksanaan Proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah diawali dengan persiapan penyusunan laporan yang dilaksanakan oleh Sekretariat Unit Layanan Pengadaan (ULP), semua Pokja memberikan data pelaksanaan pengadaan barang/jasa kepada sekretariat ULP. Selanjutnya Kepala ULP menandatangani laporan pelaksanaan pengadaan barang/jasa dan diakhir dengan proses Sekretariat ULP Cq. Sub Bagian Monitoring dan Evaluasi Pengadaan menyampaikan 1 (satu) rangkap laporan pelaksanaan pengadaan barang/jasa.

## 5. Faktor-Faktor Yang Mendukung Dan Menghambat Implementasi Kebijakan *e-Procurement*

### a. Faktor Pendukung

Hasil wawancara dengan Stepanus selaku Pelanggan Internal (SOPD)

BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan bahwa:

*“Kesuksesan sebuah kebijakan, termasuk kebijakan e-Procurement dalam pengadaan barang/jasa tidak lepas dari adanya dukungan personil yang memadai baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Selain itu adanya sarana dan prasarana yang memadai juga menjadi faktor pendukung implementasi e-procurement. Faktor kepemimpinan baik kepemimpinan Biro Pengadaan Barang/Jasa maupun kepemimpinan Kelompok Kerja (POKJA).”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Vitalis S.Kom selaku Kelompok Kerja (Pokja) Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan bahwa:

*“Keberhasilan pelaksanaan kebijakan e-Procurement sangat ditunjang oleh kepastian dasar hukum pengadaan barang/jasa yang jelas, serta adanya petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknik (juknis) yang jelas sehingga kami dapat kami selaku pelaksana kebijakan dapat melaksanakan kebijakan itu dengan tenang, tanpa merasa khawatir atau takut melanggar aturan, serta idealnya bebas intervensi dari pihak manapun.”*

Hasil wawancara dengan Toni selaku Admin/Operator LPSE mengatakan bahwa:

*“Implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa pemerintah sangat mudah karena didukung oleh sistem e-Procurement melalui aplikasi SPSE sehingga penyedia/rekanan tinggal mendaftar secara online dan mengisi form dan membuat account untuk mendapatkan password atau user id”*

Hasil wawancara dengan Sukarno selaku rekanan/penyedia menyatakan bahwa faktor pendukung implementasi *e-Procurement* sebagai berikut :

*“Menurut saya yang berperan penting dalam proses lelang adalah pokja. Sehingga SDM Pokja harus yang benar-benar profesional dan pokja punya integritas. Tidak mudah diintervensi dan adil.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Cokorda selaku Kasub Bagian Layanan dijelaskan bahwa:

*“Keberhasilan implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa pemerintah didukung oleh adanya kepastian hukum, adanya juklak dan juknis yang jelas, adanya aplikasi yang mendukung serta kerjasama dan koordinasi yang baik antara pelaksana (pokja dan Unit Layanan Pengadaan) dengan SOPD dan penyedia/rekanan. Selain itu, keberhasilan implementasi e-Procurement juga didukung oleh sarana penunjang yang ada sehingga mempermudah dan memperlancar pelaksanaan e-procurement pengadaan barang/jasa pemerintah”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Beniu selaku Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa setda Provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP) mengatakan bahwa:

*“Dalam implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa pemerintah ada beberapa faktor pendukung yaitu sarana dan prasarana sangat memadai, sumber daya manusia pengadaan barang/jasa yang profesional, adanya regulasi di bidang pengadaan barang/jasa sangat jelas, serta dukungan pimpinan (Gubernur, Assiten II, Kepala Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa dan pejabat pengambil keputusan lainnya). Dukungan ini sangat memperlancara dan*

*mempermudah proses kebijakan e-Procurement sehingga pelaksanaan pengadaan barang /jasa lebih maksimal. Untuk ULP Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah sendiri, salah satu keunggulannya adalah sebagai salah satu ULP Percontohan dari LKPP. Sehingga kami, khususnya pokja telah mendapatkan pelatihan dari jenjang dasar, menengah sampai spesialis di bidang pengadaan. Pokja ULP dan Biro PBJ Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah sudah mengenal dan mulai menerapkan program modernisasi pengadaan.”*

Secara umum, implementasi kebijakan *e-Procurement* di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah sudah berjalan dengan baik. Hal ini terwujud karena adanya faktor-faktor pendukung diantaranya adalah adanya sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang memadai serta adanya koordinasi yang baik antara pelaksana (*implementor*) dari kebijakan *e-Procurement*. Adanya koordinasi dan kerjasama yang baik antara pelaksana melahirkan komitmen bersama dalam mewujudkan tujuan dari kebijakan *e-Procurement* yaitu pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang profesional, transparan dan akuntabel.

**b. Faktor Penghambat**

Hasil wawancara dengan Stepanus selaku Pelanggan Internal (SOPD) BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah dikatakan bahwa:

*“Selama pelaksanaan kebijakan e-Procurement dalam pengadaan barang/jasa beberapa faktor penghambat yang ditemukan adalah kurangnya informasi yang diterima oleh SOPD terkait dalam penerapan peraturan pengadaan barang / jasa yang baru dan masih diterapkannya mindset bahwa pengadaan barang dan jasa tetap bisa “diatur”. Kurangnya informasi yang diterima oleh penyedia / rekanan dalam penerapan peraturan pengadaan barang / jasa yang baru yang*

*banding dan aduan yang berdampak pada proses pengadaan barang / jasa dan pelaksanaan pekerjaan”*

Hasil wawancara dengan Vitalis selaku Kelompok Kerja (Pokja) Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah mengatakan bahwa:

*“Menurut kami ada beberapa hal yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan e-Procurement dalam pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah yaitu belum tetapnya pokja, menjadikan kurang efektifnya pokja dalam menyelesaikan pekerjaan serta belum permanennya anggota pokja pada instansi dalam hal ini Biro Pengadaan Barang/Jasa yang menjadikan sulitnya komunikasi langsung antar anggota pokja dan rentannya tekanan yang didapat oleh anggota pokja yang bukan dari biro. Selain itu tidak berfungsinya kartu kendali dalam penerapan pembagian paket pekerjaan yang berimbas pada ketimpangan jumlah paket yang diterima oleh masing-masing pokja (dimana ini menyebabkan ketidakharmonisan hubungan antar anggota pokja yang diawali dengan rasa curiga adanya permainan tidak sehat dalam pembagian paket pekerjaan baik dari segi jenis ataupun banyaknya jumlah pekerjaan). Dari segi penyediaan fasilitas, kurangnya fasilitas pendukung untuk pokja dalam menyelesaikan pekerjaan dan insentif yang dirasa masih kurang memadai jika dibandingkan dengan beban kerja dan risiko pekerjaan oleh pokja. Kemudian dukungan anggaran melaksanakan tahapan lelang yang sering tidak diakomodasi oleh SOPD. Misalnya untuk perjalanan dinas verifikasi lapangan sering tidak dianggarkan. Padahal dalam dokumen lelang mensyaratkan adanya surat dukungan produk untuk pekerjaan yang dilelangkan. Pada saat kaji ulang memang sudah di bahas antara pokja dan dinas. Seringkali dinas menjanjikan akan merevisi anggaran agar biaya perjalanan dinas untuk mendukung proses lelang diakomir. Tetapi seringkali sampai pada tahapan verifikasi ternyata dana belum ada atau belum siap.*

*Akhirnya pokja sering terlambat melaksanakan tahapan ini. Menunggu kesiapan dari dinas menyediakan anggaran.”*

Hasil wawancara dengan Sukarno selaku rekanan/penyedia menyatakan bahwa faktor penghambat implementasi *e-Procurement* sebagai berikut :

*“Salah satu penghambat proses e-Procurement adalah masih adanya intervensi dari pihak internal terhadap pokja. Misalnya dengan persyaratan dalam dokumen lelang yang berlebihan, sehingga hanya segelintir penyedia yang siap sampai batas waktu pemasukan penawaran. Sebagaimana salah satu prinsip pengadaan adalah adil. Artinya pokja harus bersikap netral dan tidak memiliki kepentingan apapun selama proses lelang. Pokja wajib memiliki integritas dalam bekerja.”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Cokorda selaku Kasub Bagian Layanan yang mengatakan:

*“Faktor penghambat yang masih kami temukan dalam pelaksanaan kebijakan e-Procuremeni yaitu dana yang belum sepenuhnya dibebankan pada Biro Pengadaan Barang /Jasa serta anggaran yang belum memenuhi dalam mendukung kebutuhan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Misalnya untuk pembelian alat tulis kantor (atk) dan biaya perjalanan dinas untuk verifikasi lapangan. Selama ini kami sering mendengar keluhan pokja terkait kesiapan dana dari SOPD untuk melaksanakan verifikasi lapangan. SOPD mensyaratkan surat dukungan untuk suatu paket, artinya harus siap anggaran untuk pokja melaksanakan proses verifikasi. Namun kenyataannya sering tidak ada sehingga di kompromikan dengan dana taktis yang entah dari mana. Itu keluhan pokja yang seringkali kami dengar. Artinya dukungan dana dari SOPD juga harus ada dalam proses lelang.”*

Dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, pelaksana dituntut untuk

pihak, pelaksana kurang mendapatkan apresiasi berupa *reward* yang memadai sesuai dengan resiko dan tanggung jawab yang harus ditanggung. Hal ini tentu berdampak pada menurunnya motivasi pelaksana dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu kurangnya dukungan anggaran/biaya dari SOPD yang mempunyai paket pekerjaan dalam proses lelang. Ini tentu membuat proses lelang menjadi terhambat dan mengubah jadwal lelang yang telah ditetapkan menjadi lebih panjang/ lama.

Kondisi ini kami *crosscheck* dengan Benius selaku Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa/ Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP) Provinsi Kalimantan Tengah yang mengatakan:

*“Dalam implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah ditemukan beberapa faktor penghambat yaitu masih adanya intervensi dari eksternal terhadap pelaksanaan pengadaan barang/jasa, pergantian personil/aparatur pengadaan barang/jasa di SOPD karena mutasi, kompetensi aparatur pengadaan barang/jasa di SOPD tidak sesuai dengan harapan Biro Pengadaan Barang/Jasa serta masih adanya kriminalisasi terhadap aparatur pengadaan barang/jasa di SOPD dan Biro Pengadaan Barang/Jasa”*

Dari hasil wawancara dengan Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah terlihat bahwa dalam kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah tidak lepas dari intervensi dari pihak lain, karena ada kepentingan untuk mendapatkan keuntungan dari proyek-proyek yang dilelang.

### C. Pembahasan dan Temuan

Menurut Edward III, implementasi merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah guna mencapai tujuan kebijakan sebagai bentuk konsekuensi kebijakan publik (*consequences of public policy*). Namun dalam membuat kebijakan, seyogyanya pemerintah juga harus mengkaji terlebih dahulu dampak yang akan ditimbulkan dari kebijakan (*the impact of the policy*) itu terhadap masyarakat atau kelompok sasaran (*target group*). Dengan demikian suatu kebijakan tidak akan bertentangan dengan kepentingan masyarakat apalagi sampai berdampak negatif terhadap masyarakat. Edward III memiliki 4 (empat) variabel dalam mengkaji implementasi kebijakan publik yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

#### 1. Komunikasi

Variabel komunikasi dalam proses implementasi kebijakan memiliki fungsi untuk menganalisis efektivitas pesan yang dikirimkan komunikator kebijakan dapat diterima, dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh komunikasikan kebijakan sehingga tercapai tujuan dari kebijakan itu. Komunikasi merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dari suksesnya implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

Proses komunikasi dapat dilihat dari penyaluran informasi kepada implementor kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, kejelasan informasi yang disampaikan kepada *stakeholder* (SOPD dan penyedia/rekanan) serta konsistensi kebijakan yang dipahami oleh Unit Layanan Pengadaan Provinsi Kalimantan Tengah.

Komunikasi pada konsep implementasi kebijakan publik menganalisis apakah pesan (*message*) yang dikirimkan komunikator kebijakan dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh komunikan kebijakan. Apabila pesan yang dikirim komunikator dapat diterima dengan jelas, maka komunikasi dalam implementasi bisa dikatakan efektif. Namun komunikasi bisa dikatakan efektif jika pesan dari tujuan kebijakan (*policy objectives*) yang disampaikan komunikator tidak hanya bisa diterima dengan jelas, namun juga dapat mempengaruhi dan dilaksanakan oleh komunikan.

Komunikasi merupakan variabel yang sangat penting dalam keberhasilan suatu kebijakan termasuk kebijakan *e-procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Sebagaimana Edward III katakan bahwa keputusan kebijakan dan perintahnya (*policy decision and order*) harus ditransmisikan dengan tepat kepada *target groups* serta dikomunikasikan dengan akurat dan jelas sehingga mudah dimengerti dengan cepat oleh pelaksana (*implementor*). Selanjutnya Edward III juga mengatakan bahwa beberapa hal penyebab terjadinya komunikasi yang tidak konsisten sehingga dapat menimbulkan dampak negatif bagi implementasi kebijakan, diantaranya adalah transmisi yang dilakukan (*transmission carried out*), tingkat kejelasan (*level of clarity*) dan tingkat konsistensi (*level of consistency*) dari komunikasi.

Dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah sebagaimana hasil penelitian terlihat bahwa transmisi dilakukan menggunakan media teknologi informasi dalam bentuk aplikasi Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE)

dan Sistem Aplikasi Pengadaan Barang/Jasa (SIAP BAJASA), tingkat kejelasan dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* terlihat dari semua informasi dapat diakses penyedia/rekanan dari aplikasi SPSE. Sedangkan tingkat konsistensi terlihat dari bentuk pelayanan yang diberikan oleh Pokja Unit Layanan Pengadaan (ULP) kepada penyedia/rekanan dalam pengadaan barang/jasa, serta sikap dukungan pelanggan internal (SOPD) terhadap proses pengadaan barang/jasa.

Adanya *misscommunication* dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah merupakan bentuk dari tidak dilaksanakannya pesan informasi secara utuh, yang berarti bahwa pesan tersebut mengalami distorsi sehingga menimbulkan kurang pahaman (*lack of understanding*) pihak lain. Jika kegagalan pesan dianggap sebagai ketidak jelasan informasi kebijakan maka dapat ditelaah berdasarkan teori Edward III. Edward III mengemukakan ketidak jelasan (*lack of clarity*) informasi kebijakan disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain kompleksitas pembuatan kebijakan publik (*complexity of policymaking*); penolakan masyarakat (*public opposition*); serta tidak tercapainya kesepakatan mengenai tujuan kebijakan (*competing goals and the need for consensus*).

Kompleksitas pembuatan kebijakan merupakan dampak dari kurang lancarnya komunikasi dalam pengaturan pengadaan barang/jasa. Komunikasi pengadaan barang/jasa kurang diatur secara jelas dan tegas khususnya mengenai sosialisasi sistem dan prosedur pengadaan barang/jasa dengan membuat pola komunikasi (*communication pattern*) yang rinci.

Faktor penolakan masyarakat (*public opposition*) yang menyebabkan ketidakjelasan informasi terbagi dalam dua sisi yaitu masyarakat yang menjadi obyek kebijakan (*policy object*) karena kena dampak langsung dari kebijakan, dan masyarakat yang tidak kena kebijakan secara langsung. Dampak dari kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dapat menciptakan optimalisasi pengadaan barang/jasa dibandingkan dengan pengadaan yang dilakukan secara konvensional.

Berdasarkan observasi di lapangan, masih ditemukan pola komunikasi yang kurang baik, khususnya kepada penyedia/rekanan. Penyedia/rekanan merasakan masih ada kurang jelasnya informasi. Baik itu dalam dokumen lelang, penjawab pertanyaan penyedia/rekanan sampai penyampaian hasil evaluasi. Bahasa yang terlalu singkat (*ringkas*) malah seringkali tidak menggambarkan maksud atau hasil secara keseluruhan. Sehingga pesan atau informasi yang ingin disampaikan bisa menjadi multi tafsir oleh penerima pesan.

Faktor penyebab ketidakjelasan informasi yang lain adalah adanya kondisi tidak tercapainya kesepakatan mengenai tujuan kebijakan (*competing goals and the need for consensus*). Kondisi ini menyebabkan implementasi kebijakan pengadaan barang dan jasa secara *e-Procurement* sangat dilematis. Di satu sisi melihat dari segi manfaat bahwa pengadaan barang dan jasa dapat menciptakan pola komunikasi aktor-aktor kebijakan yang transparan, namun pada sisi lain kebijakan pengadaan barang/jasa justru kurang meningkatkan pola komunikasi yang transparan.

Dalam hasil atau penetapan pemenang, ketika masa sanggah, ada penyedia/rekanan yang melakukan sanggah terhadap hasil lelang. Biasanya kurang puas atas hasil evaluasi pokja, padahal merupakan penawaran terendah. Karena memang dalam pemilihan penyedia banyak faktor yang dapat menjatuhkan penawaran penyedia. Biasanya biasanya pemahaman terhadap dokumen lelang. Dari sisi pelanggan internal juga masih terlihat ada ketidak konsisten pelanggan internal (SOPD) dalam mendukung proses pengadaan barang/jasa. Keluhan pokja terhadap ketersediaan dana untuk melakukan salah satu tahapan lelang yaitu tahap verifikasi menjadi salah satu penghambat optimalisasi waktu pengadaan barang/jasa.

Namun demikian terdapat juga pola komunikasi yang cukup baik. Yaitu adanya pola komunikasi dua arah antara Unit Layanan Pengadaan (ULP) Provinsi Kalimantan Tengah dengan penyedia/ rekanan dimana pada website Unit Layanan Pengadaan (ULP) menyediakan forum keluhan terhadap kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa pada kejelasan komunikasi kebijakan *e-Procurement* dalam Pengadaan Barang/Jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah masih belum optimal. Kondisi ini didasarkan pada masih terdapat komunikasi yang kurang jelas, dimana ketidak jelasan tersebut berimplikasi pada *miss communication* bukan saja pada komunikasi-komunikasi pegawai, melainkan juga terjadi pada penyedia/rekanan, dan pelanggan internal (SOPD) Provinsi Kalimantan Tengah.

Bila dilihat dari konteks kebijakan pengadaan barang/jasa, maka kebijakan *e-Procurement* bukan suatu kebijakan yang baru. Kebijakan

sebelumnya diatur dalam Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang Jasa Pemerintah. Kemudian keluar Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Barang/Jasa Pemerintah. Kepres ini diperkuat dengan keluarnya Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2005 tentang Perubahan kedua atas Keppres Nomor 80 tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Setelah itu, keluar Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2005 tentang Perubahan Ketiga atas Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Kemudian disempurnakan lagi dengan keluarnya Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang Perubahan Keempat atas Keppres Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Selanjutnya muncul Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2006 tentang Perubahan Kelima atas Keppres Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Kebijakan pengadaan barang/jasa diatur lagi dalam Peraturan Presiden No. 85 Tahun 2006 tentang perubahan keenam Keppres No. 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, kemudian dalam Peraturan Presiden No. 95 Tahun 1997 tentang perubahan ketujuh Keppres No. 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan

Barang/Jasa Pemerintah dan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian, juga dapat disimpulkan masih adanya inkonsistensi informasi pada implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Untuk itu diperlukan perubahan perilaku adaptasi baik dari pelaksana (*implementor*) maupun dari kelompok sasaran (*target group*) terhadap perkembangan teknologi khususnya yang menyangkut *e-Procurement* sehingga kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dapat diimplementasi dengan baik dan benar.

## 2. Sumber Daya

Menurut Edward III sumber daya (*resources*) memiliki peran penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Apabila pelaksana (*implementor*) kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, maka pelaksanaan implementasi kebijakan tidak akan berjalan secara efektif, meskipun kebijakan implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah telah ditransmisikan secara jelas, akurat dan konsisten. Adapun indikator sumber daya terdiri dari beberapa elemen, yaitu staf, informasi, wewenang, dan fasilitas.

Sebagaimana Edward III katakan bahwa dua bahasan pokok dalam menganalisis sumber daya staf (*staff resources*) yang dibutuhkan dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah

kualitas (*skills*). Dari segi *size* berkaitan dengan jumlah staf/pegawai yang dilibatkan dalam implemetasi kebijakan, sedangkan dari segi kualitas berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan staf.

Ketersediaan sumber daya staf baik secara kualitatif maupun kuantitatif akan berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang/jasa melalui *e-Procurement*. Dengan staf yang berkualitas dan jumlah yang memadai maka implementasi kebijakan menjadi lancar, dan sebaliknya apabila sumber daya staf kurang maka akan menghambat implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa.

Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa sumber daya staf secara kualitas di semua bidang pelayanan sudah memadai. Dikatakan memadai karena pokja yang berasal dari Biro Pengadaan Barang/ Jasa telah mengikuti dan memiliki sertifikat keahlian. Sertifikat ahli pengadaan sampai tingkat spesialis merupakan nilai tersendiri dan keunggulan bagi pokja ULP Provinsi Kalimantan Tengah untuk menunjukkan kualitas profesionalnya. Sebagai salah satu ULP percontohan di Indonesia, ULP Provinsi Kalimantan Tengah selain mendapat pelatihan dari LKPP juga pendampingan menuju modernisasi pengadaan atau ULP sebagai Center of Excellence. Namun dari segi kuantitas, pada bagian admin/operator masih kurang memadai sehingga kurang maksimal dalam memberikan informasi pelayanan administrasi berkaitan dengan aplikasi SPSE. Apalagi dengan banyaknya paket pekerjaan yang dilelang/ditenderkan maka akan semakin banyak penyedia/rekanan yang harus dilayani. Dan hal itu tentu memerlukan sumber daya staf yang memadai untuk memberikan pelayanan elektronik.

Menurut Edward III bahwa sumber daya informasi (*information resources*) dalam implementasi kebijakan, mempunyai dua bentuk, yaitu yang pertama informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan (*how to implement policies*). *Implementor* harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan disaat mereka diberi perintah untuk melakukan tindakan. Kedua informasi mengenai data kepatuhan (*compliance data*) dari pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. *Implementor* harus mengetahui apakah orang lain yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum. Informasi juga menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan, terutama informasi yang relevan dan cukup terkait bagaimana mengimplementasikan suatu kebijakan.

Dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, sumber daya informasi tidak hanya sebatas data dan informasi, melainkan juga mencakup perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), operator, programmer dan pemakai informasi (*information user*). Kontribusi sumber daya informasi adalah memberikan informasi yang bersifat esensial dalam penyelesaian masalah, pembuatan rencana kerja berikutnya serta sumber daya strategis untuk inovasi dan pengambilan keputusan pada suatu instansi pemerintah.

Dilihat dari aspek operator masih perlu adanya penambahan minimal (dua) orang untuk membantu. Saat ini hanya ada 1 (satu) operator yang bertanggung jawab terhadap kurang lebih 500 paket pekerjaan. Selain itu juga perlu adanya penambahan terhadap *hardware* khususnya *personal*

*computer* dan *printer*. Dengan demikian kinerja bagian admin/ operator akan semakin cepat dan mudah dalam memberikan pelayanan kepada penyedia/rekanan dan SOPD.

Selanjutnya Edward III menyebutkan bahwa sumber daya kewenangan (*authority*) yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Kewenangan ini menjadi penting ketika mereka dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan (*decision*). Demikian pula dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah bahwa kewenangan akan menentukan keberhasilan dari implementasi kebijakan tersebut. Dimana sumber kewenangan kelompok kerja (POKJA) Unit Layanan Pengadaan (ULP) berasal dari Surat Keputusan Gubernur Kalimantan Tengah dan Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah. Sedangkan kewenangan personalia Biro Pengadaan Barang/Jasa berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Provinsi Kalimantan Tengah.

Kejelasan kewenangan (*clarity of authority*) akan memberikan dampak positif bagi pelaksana dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Dengan kewenangannya itu, pelaksana dapat mengambil keputusan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Dengan demikian kejelasan kewenangan akan memberikan otoritas atau legitimasi bagi para *implementor* guna mengambil keputusan dalam rangka pencapaian tujuan kebijakan (*policy objectives*).

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya yang berkaitan dengan kewenangan (*authority*) dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah telah dilaksanakan sesuai dengan tupoksi masing-masing pihak pelaksana. Hal ini sesuai dengan pendapat Edward III bahwa setiap pelaku utama kebijakan harus diberi wewenang/legalitas yang cukup untuk membuat keputusan guna melaksanakan kebijakan yang menjadi kewenangannya sehingga pelaksanaan kebijakan lebih efektif. Wewenang berperan penting dalam suatu kebijakan terutama untuk meyakinkan dan menjamin bahwa kebijakan yang dilaksanakan sesuai dengan aturan dan tujuan yang dikehendaki.

Sehubungan dengan faktor fasilitas (peralatan) dalam kebijakan, Edward III menyatakan bahwa sumber daya peralatan (*facility resources*) merupakan sarana operasional implementasi kebijakan yang terkait dengan gedung, tanah, dan sarana yang memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan. Fasilitas fisik merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi kebijakan.

*Implementor* bisa saja memiliki staf yang memadai baik secara kuantitas maupun kualitas, memiliki pusat informasi yang canggih, dan memiliki kewenangan yang cukup untuk melaksanakan tugasnya, namun tanpa ada dukungan fasilitas (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tidak akan berhasil dengan baik. Fasilitas digunakan untuk mendukung pelayanan baik secara administrasi, teknis maupun elektronik.

Fasilitas merupakan faktor yang sangat diperlukan dalam implementasi suatu kebijakan. Meskipun secara kualitas sudah cukup memadai, namun kalau secara kuantitas masih kurang memadai juga dapat menyebabkan lambatnya penyelesaian kegiatan pengadaan barang/jasa. Pengadaan fasilitas baik secara kualitas maupun kuantitas yang memadai merupakan suatu keharusan guna menunjang keberhasilan dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

Keberadaan fasilitas (sarana dan prasarana) akan mendukung apabila secara kualitas maupun kuantitas sangat memadai, namun sebaliknya akan menjadi faktor penghambat apabila keberadaannya kurang memadai. Untuk itu pelaksana kebijakan harus bisa memastikan ketersediaan fasilitas yang memadai sehingga dalam proses pelaksanaan tidak akan menjadi faktor penghambat sehingga hasil implementasi menjadi kurang maksimal.

Sumber daya fasilitas merupakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan secara operasional untuk memberikan layanan administrasi maupun elektronik kepada pelanggan internal (SOPD) maupun penyedia/rekanan. Sumber daya fasilitas dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah terbagi dalam dua bagian yaitu fasilitas tidak bergerak seperti gedung kantor, komputer, *printer*, *scanner* dan *fotocopy*, serta fasilitas yang bergerak seperti kendaraan operasional.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya fasilitas (sarana dan prasarana) secara kualitas masih harus di benahi dan

ditingkatkan, secara kuantitas perlu penambahan guna lebih mengoptimalkan kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

### 3. Disposisi

Disposisi menurut Edward III dimaknai sebagai keinginan, kemauan, dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan secara sungguh-sungguh guna mewujudkan tujuan kebijakan. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan, berarti adanya dukungan, maka kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal. Demikian pula sebaliknya, perilaku atau perspektif-perspektif para pelaksana berbeda dengan para pembuat keputusan (*decision maker*), maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi kurang efektif.

*Implementor* dalam kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah memiliki nilai-nilai (*values*) yang dianutnya yang bisa saling berbeda antara pelaksana yang satu dengan pelaksana lainnya. Perbedaan nilai masing-masing pelaksana dapat menimbulkan perbedaan kebijakan dalam memahami setiap keputusan. Jika perbedaan nilai antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan terlalu besar maka akan menimbulkan kecenderungan berlawanan arah tidak sejalan sehingga dapat mempengaruhi arah pelaksanaan kebijakan.

Dalam variabel disposisi terkandung dua indikator yaitu pengangkatan birokrasi dan insentif. Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan

*e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah adalah staf atau pegawai (*street-level bureaucrats*). Salah satu penyebab kegagalan implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai yang kurang memadai ataupun kurang berkompeten. Untuk itu perlu pengangkatan staf yang memiliki kompetensi sebagaimana disyaratkan dari posisi dan tugas yang akan diembannya. Seperti pernah mengikuti pelatihan pengadaan barang/jasa dan memiliki sertifikasi pengadaan barang/jasa.

Sebagaimana yang Edward III katakan bahwa jika ingin implementasi kebijakan berhasil secara efektif dan efisien, maka para pelaksana (*implementors*) harus mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan dan kemauan untuk melakukan kebijakan tersebut guna mencapai tujuan dari kebijakan tersebut. Jika pelaksana (*implementor*) suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana (*implementors*) kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki motivasi, integritas dan komitmen untuk melaksanakannya, sehingga dalam praktiknya tujuan kebijakan bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Berkaitan dengan sikap pelaksana, Edward III mengatakan bahwa sikap yang baik atau perilaku positif para pelaksana (*implementors*) terhadap suatu kebijakan menandakan adanya suatu dukungan yang mendorong para pelaksana melaksanakan kewajiban sesuai yang diinginkan oleh para pembuat kebijakan (*policy maker*). Namun sebaliknya, apabila perilaku atau perspektif para pelaksana (*implementors*) berbeda keinginan dengan para pembuat keputusan, maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi berat.

Disposisi merupakan karakteristik atau watak dari para pelaksana (*implementors*) seperti sifat kejujuran, memiliki komitmen yang tinggi, serta berjiwa demokratis akan berdampak pada pelaksanaan implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa. Dengan adanya sifat yang jujur, memiliki komitmen serta berjiwa demokratis, maka para pelaksana dapat menjalankan kebijakan dengan baik sebagaimana yang diinginkan oleh pembuat kebijakan sehingga kebijakan dapat dilaksanakan dengan baik, lancar dan efektif. Namun apabila sikap para pelaksana kurang mendukung maka implementasi kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa tidak akan terlaksana dengan baik dan efektif.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengangkatan pejabat struktural dilingkup Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah diangkat berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kalimantan Tengah. Begitu juga dengan Kelompok Kerja (Pokja) juga ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kalimantan Tengah, dalam teknis tugas mengerjakan paket pekerjaan yang akan dilelangkan ditetapkan melalui Surat Keputusan Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah. Sebagai konsekuensi pengangkatan sebagai pokja dan admin/operator program SPSE diberikan insentif berupa honorarium setiap bulan. Salah satu tujuan pemberian insentif adalah sebagai motivasi bagi pokja dan admin/operator program SPSE dalam bekerja. Namun dari hasil penelitian, pokja dan admin/operator SPSE merasa bahwa jumlah insentif yang diberikan masih tidak sesuai dengan beban kerja serta resiko pekerjaan.

Beban kerja karena paket yang di lelangkan kurang lebih 500 paket pekerjaan, menyita waktu di luar jam kerja (lembur). Begitu juga dengan resiko pekerjaan. Bagaimanapun pokja rentan berhadapan dengan konsekuensi hukum dalam hal mengambil keputusan (menetapkan pemenang). Pihak yang merasa kalah lelang bisa saja mengambil langkah hukum atas keputusan pokja. Secara manusiawi pokja juga rentan terhadap tawaran berkolusi dengan salah satu penyedia. Insentif yang memadai memang tidak menjamin bahwa pokja ataupun admin/operator LPSE. terlepas dari godaan yang ditawarkan oleh penyedia untuk melakukan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) Namun pemberian insentif yang memadai menunjukkan penghargaan atas profesi insan pengadaan dalam hal ini baik pokja maupun admin/operator LPSE.

#### 4. Struktur Organisasi

Struktur birokrasi (*bureaucratic structure*) merupakan karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan eksekutif yang mempunyai hubungan timbal balik sesuai dengan kewenangan yang mereka miliki dalam menjalankan suatu kebijakan. Komponen struktur birokrasi terdiri dari struktural formal organisasi dan atribut yang tidak formal dari personil pelaksana. Selain itu, adanya ikatan-ikatan badan pelaksana dengan pemeran-pemeran (*actors*) dalam implementasi kebijakan *e-Procurement*.

Struktur birokrasi dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah mencakup beberapa aspek yaitu

dan sebagainya. Secara struktur organisasi pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dibawah kendali Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah yang berkoordinasi dengan SOPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dalam perencanaan dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa.

Salah satu aspek penting dalam struktur organisasi adalah adanya prosedur kerja. Prosedur kerja adalah prosedur atau standar yang dijadikan acuan dalam pelaksanaan suatu kebijakan. Dengan adanya prosedur kerja yang jelas maka implementasi kebijakan dapat disesuaikan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagaimana pendapat Edward III bahwa dengan menggunakan SOP maka para pelaksana (*implementor*) dapat menggunakan waktunya dan menyeragamkan tindakan-tindakan dari pejabat birokrasi dalam organisasi.

Dalam suatu organisasi, sifat struktur birokrasi yang berpengaruh dalam pelaksanaan kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa adalah fragmentasi organisasi pelaksana. Tanggung jawab yang tersebar, seringkali menjadikan rumitnya koordinasi, apalagi dilakukan oleh pelaksana yang memiliki karakteristik, sikap dan perilaku yang beragam. Namun selama fragmentasi itu bisa diawasi dan dikendalikan oleh satu unit/organ organisasi maka fragmentasi bisa mendukung pencapaian tujuan kebijakan *e-procurement* yaitu pengadaan barang/jasa secara transparan dan akuntabel.

Dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, struktur organisasi dalam pengadaan barang/jasa terdiri dari Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda

Provinsi Kalimantan Tengah, Unit Layanan Pengadaan (ULP), dan Kelompok Kerja (POKJA), Admin/operator, Unit Layanan Pengadaan (ULP) Semua pelaksana bekerja sesuai dengan tupoksinya masing-masing.

Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah sebagai pelaksana pengadaan barang/jasa secara elektronik di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dituntut bekerja secara profesional dan efektif. Untuk itu perlu adanya struktur birokrasi yang jelas dan tepat sehingga tidak ada tumpang tindih dalam pelaksanaan kebijakan dan kewenangan yang dapat menyebabkan terjadinya konflik birokrasi. Demikian juga dalam fragmentasi tanggung jawab juga harus memperhatikan asas profesionalitas dan proporsionalitas baik secara personalia maupun kelembagaan.

Dampak dari banyaknya fragmentasi adalah adanya pandangan yang sempit dari pelaksana birokrasi. Bila suatu unit kerja/badan mempunyai fleksibilitas yang rendah dalam misi-misinya maka unit kerja/badan akan tetap mempertahankan keberadaan dan ego sektoralnya, sehingga hal ini dapat menyebabkan timbulnya friksi-friksi diantara birokrasi pelaksana. Dengan adanya friksi-friksi maka dapat menyebabkan pengelompokan masing-masing individu yang saling bertentangan.

## **5. Faktor-Faktor Yang Mendukung Dan Menghambat Implementasi Kebijakan *E-Procurement***

### **a. Faktor Pendukung**

Implementasi suatu kebijakan merupakan alat administrasi hukum dari berbagai prosedur, teknik, organisasi dan aktor yang bekerja secara

bersama-sama dalam melaksanakan kebijakan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berkaitan dengan implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah ada beberapa faktor pendukung berdasarkan hasil penelitian.

Implementasi *e-Procurement* tidak akan berjalan dengan efektif apabila tidak didukung oleh sumber daya personalia, baik sebagai staf, Pokja, maupun admin/operator. Sumber daya personalia yang memadai baik secara kualitas maupun kuantitas merupakan syarat mutlak bagi terlaksananya kebijakan *e-Procurement*. Sumber daya personalia merupakan penggerak bagi pelaksanaan *e-Procurement*.

Suatu kebijakan juga harus memiliki landasan hukum yang jelas, agar pelaksana kebijakan dalam mengimplementasikannya dengan baik dan benar sehingga tidak menimbulkan kekhawatiran yang berakibat pada kurang maksimalnya implementor dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Ketidakpastian dasar hukum suatu kebijakan akan membuat bingung, takut dan resah pelaksana kebijakan, sehingga mereka tidak bisa bekerja secara maksimal.

Salah satu faktor kemudahan dalam implementasi adalah pemahaman yang mudah dari isi kebijakan. Adanya pemahaman yang mudah terhadap isi kebijakan akan mempermudah pelaksana dalam melaksanakan isi kebijakan tersebut, termasuk adanya aplikasi pendukung kebijakan tersebut. Dengan adanya aplikasi *e-Procurement* yang memadai maka akan memberikan dampak pada hasil pelaksanaan yang lebih baik dan maksimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Sarana dan prasarana memadai juga menjadi salah satu faktor pendukung keberhasilan kebijakan *e-Procurement*. Sarana dan prasarana seperti gedung kantor yang mudah dijangkau oleh para pelaku kebijakan *e-Procurement*, kenyamanan dalam melaksanakan aktivitas, fasilitas pendukung seperti komputer, laptop, printer, mesin foto copy, serta jaringan internet dengan kecepatan yang tinggi.

Kemajuan teknologi juga berpengaruh terhadap metode kerja serta konsep dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah. Konsep baru dalam pengadaan barang/ jasa pemerintah adalah modernisasi pengadaan. Terpilihnya ULP Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah sebagai salah satu ULP Percontohan di Indoensia memberi keuntungan bagi pokja dan Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah. Sebagai ULP Percontohan adanya pelatihan, bimbingan teknis serta pendampingan tentang konsep modernisasi pengadaan dari LKPP memberi kemajuan yang baik bagi ULP Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.

Suatu program/ kegiatan yang direncanakan dengan sangat baik, tetapi tanpa dukungan dari *stakeholder* atau pembuat kebijakan di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah tidak akan ada hasilnya. Sehingga dukungan dari atasan atau pembuat kebijakan menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan *e-Procurement*.

#### **b. Faktor Penghambat**

Selain adanya faktor pendukung, juga ada faktor penghambat dalam implmentasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Dalam suatu sistem pemerintahan, bukanlah hal

disesuaikan dengan pembagian tugas atau ditandai oleh adanya pembatasan-pembatasan yang kurang jelas di antara pelaksana baik dari Pokja maupun SOPD.

Dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/ jasa seringkali menimbulkan konflik baik dari pelaksana (*implementor*) maupun dari kelompok sasaran (*target groups*), artinya ada anggapan dari sebagian kelompok yang merasa dirugikan (*looser*) dan ada kelompok lain yang diuntungkan (*grainer*). Dampaknya, akan muncul masalah yang berasal dari kelompok atau orang yang merasa dirugikan. Upaya untuk mempersulit, menghalang-halangi, tindakan komplain, bahkan benturan fisik bisa saja terjadi. Intinya, semakin besar konflik kepentingan (*conflict of interest*) yang terjadi dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa, maka pencapaian tujuan implementasi semakin kurang efektif.

Aspek yang harus diperhatikan dalam implementasi kebijakan adalah adanya perubahan perilaku (*changes in behavior*) dari *implementor* dan kelompok sasaran (*target groups*) dari penyedia/rekanan. Maksudnya, sebelum suatu kebijakan diimplementasikan, maka perlu adanya sosialisasi pengenalan terhadap pola kebijakan yang baru itu, sehingga semua pelaksana (Pokja, SOPD dan Unit Layanan Pengadaan) dan kelompok sasaran (penyedia/rekanan) memahami isi dari kebijakan tersebut, baik dari segi proses, prosedur/tata cara, syarat, tempat dan sebagainya, sehingga tidak menimbulkan ketakutan, kecemasan dan resistensi dari para *stakeholder*.

Kegagalan suatu implementasi kebijakan dapat terjadi karena adanya intervensi dari eksternal pelaksana (*shadow power*), yang memiliki

kepentingan terhadap pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang berorientasi kepada keuntungan (*profit oriented*) sehingga berusaha mempengaruhi *implementor* kebijakan baik melalui bujukan, janji bahkan bisa dengan cara intimidasi agar kepentingannya dapat diakomodir. Hal ini tentu dapat menyebabkan pelaksana pengadaan barang/jasa tidak dapat bekerja secara tenang karena dibawah tekanan pihak lain.

Selain itu, kegagalan implementasi kebijakan juga bisa terjadi karena adanya ketimpangan dalam pembagian potensi diantara para pelaku yang terlibat dalam implementasi kebijakan. Hal ini berkaitan dengan diferensiasi tugas pokok, fungsi dan kewenangan dari pelaksana. Selain itu secara struktur organisasi pelaksana juga dapat menimbulkan masalah apabila pembagian wewenang dan tanggungjawab kurang sesuai dengan pembagian tugas serta *reward* yang diterima pelaksana.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan analisis berkaitan dengan implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah berdasarkan pendapat Edward III terlihat bahwa:
  - a. Komunikasi dilakukan dengan dua cara : melalui media elektronik (apliasi SPSE dan SIAP BAJASA) serta melalui tatap muka dalam bentuk rapat koordinasi dan sosialisasi kepada pelaksana (SOPD, Pokja dan admin operator) dan kelompok sasaran (penyedia/rekanan). Dalam hal kejelasan dan konsistensi dalam pelaksanaan masih terdapat missskomunikasi, dimana penyampaian pesan dari pelaksana (pokja) seperti bersifat normatif bagi penerima pesan dalam hal ini penyedia/ rekanan. Dalam hal konsistensi secara internal juga masih ketidaksamaan penyajian dokumentasi berkas hasil pelayanan
  - b. Sumber daya terdiri dari sumber daya staf yang memiliki sertifikasi ahli pengadaan barang/ jasa. Kelompok Kerja (Pokja) pada Unit Layanan (ULP) Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah memiliki SDM yang memiliki kompetensi, sumber daya informasi berupa

- aplikasi SPSE dan SIAP BAJASA, sumber daya wewenang sesuai job description berdasarkan SK Gubernur Provinsi Kalimantan Tengah, dan sumber daya fasilitas berupa software, hardware, jaringan internet dan fasilitas kantor yang dinilai harus ditingkatkan guna mendukung proses pengadaan barang/ jasa pemerintah yang efektif dan efisien
- c. Disposisi terdiri dari pengangkatan birokrasi dilakukan melalui seleksi kelayakan yang diangkat berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Provinsi Kalimantan Tengah, dan insentif yang diberikan kepada pelaksana berupa honor. Nilai honorarium yang diberikan kepada Kelompok Kerja (Pokja) dan Admin/ Operator LPSE saat ini dirasa tidak sebanding Dengan beban kerja dan resiko pekerjaan yang dihadapi.
- d. Struktur Organisasi pengadaan barang/ jasa Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah terdiri dari Kepala Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah, Kepala Bagian, Sub Bagian, Staf Pelaksana, Pokja dan Admin/Operator LPSE. SOP yang dimiliki Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah sudah cukup baik dan jelas.
2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah yaitu :

2. Aplikasi SPSE dan SIAP BAJASA sangat mudah dioperasikan.
  3. Sumber daya manusia pengadaan barang/jasa yang profesional.
  4. Terpilih sebagai salah satu ULP Percontohan yang banyak mendapat kan fasilitas pelatihan, bimbingan teknis serta pendampingan dari LKPP dalam rangka konsep modernisasi pengadaan.
  4. Adanya dukungan dari pimpinan (Kepala ULP/Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa, dan pejabat pengambil keputusan lainnya).
- b. Faktor penghambat terdiri dari:
1. Kurangnya informasi yang diterima oleh SOPD terkait dalam penerapan peraturan pengadaan barang/jasa yang baru dan masih diterapkannya *mindset* bahwa pengadaan barang dan jasa tetap bisa “diatur”,
  2. Sumber Daya Manusia (SDM) Pengadaan Barang/Jasa di SOPD sering berganti-ganti karena mutasi.
  3. Masih ada kriminalisasi terhadap aparatur pengadaan barang/jasa di SOPD dan Biro Pengadaan Barang/ Jasa.
  4. Masih kurangnya jelasnya bahasa informasi yang diterima oleh penyedia/rekanan dalam yang menyebabkan misskomunikasi dan berakhir dengan sanggah, sanggah banding dan aduan yang berdampak pada proses pengadaan barang/jasa dan pelaksanaan pekerjaan.

5. Belum tetapnya pokja, menjadikan kurang efektifnya pokja dalam menyelesaikan pekerjaan. Belum permanennya anggota pokja pada instansi dalam hal ini Biro pengadaan barang/jasa yang menjadikan sulitnya komunikasi langsung antar anggota pokja dan rentannya tekanan yang didapat oleh anggota pokja yang bukan dari Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah.
6. Kurangnya fasilitas pendukung untuk pokja dalam menyelesaikan pekerjaan (kuantitas antara banyaknya pokja yang bekerja dengan jumlah peralatan yang tersedia).
7. Minimnya *reward* yang diterima dibandingkan dengan beban kerja dan risiko yang dihadapi oleh pokja.
8. Dana yang belum sepenuhnya dibebankan pada Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah, serta anggaran yang belum memenuhi dalam mendukung kebutuhan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, misalnya untuk pembelian ATK dan biaya perjalanan dinas pada saat tahap verifikasi lapangan.
9. Tidak berfungsinya kartu kendali dalam penerapan pembagian paket pekerjaan yang berimbas pada ketimpangan jumlah paket yang diterima oleh masing-masing pokja (dimana ini menyebabkan ketidakharmonisan hubungan antar anggota pokja yang diawali dengan rasa curiga adanya permainan tidak sehat

dalam pembagian paket pekerjaan baik dari segi jenis ataupun banyaknya jumlah pekerjaan).

10. Tidak adanya perlindungan hukum yang pasti terhadap keberadaan pokja (contoh sederhana mutasi).

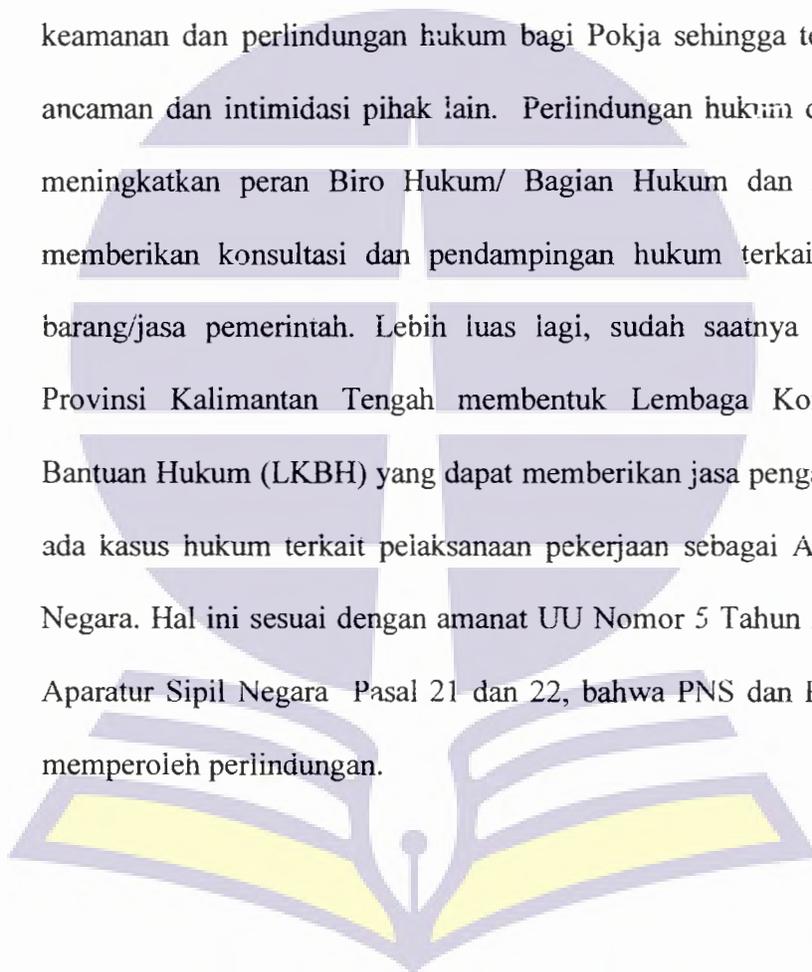
11. Adanya intervensi dan ancaman (kriminalisasi) atas keputusan yang diambil oleh pokja pengadaan barang dan jasa.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah perlu melakukan sosialisasi secara intensif kepada SOPD dan penyedia/rekanan terkait aturan baru pengadaan barang/jasa.
2. Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah perlu melakukan evaluasi terhadap sanggahan atau aduan dari penyedia sehingga ada perbaikan baik itu terkait teknis pengadaan maupun pola interaksi (bahasa) dari pelaksana (pokja) dalam menyampaikan hasil evaluasi dalam tahapan lelang untuk meminimalkan misskomunikasi antara pokja dan penyedia/rekanan.
3. Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah menunjuk secara permanen tim Pokja dari SOPD.
4. Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah dapat meninjau kembali besaran reward yang diterima Pokja sehingga sebanding dengan beban kerja dan resiko pekerjaan pokja.

6. Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah dan perlu menerapkan kartu kendali dalam pembagian paket pekerjaan, agar beban kerja merata.
7. Gubernur Provinsi Kalimantan Tengah perlu memberikan perlindungan keamanan dan perlindungan hukum bagi Pokja sehingga terhindar dari ancaman dan intimidasi pihak lain. Perlindungan hukum dapat dengan meningkatkan peran Biro Hukum/ Bagian Hukum dan APIP dalam memberikan konsultasi dan pendampingan hukum terkait pengadaan barang/jasa pemerintah. Lebih luas lagi, sudah saatnya KORPRI di Provinsi Kalimantan Tengah membentuk Lembaga Konsultasi dan Bantuan Hukum (LKBH) yang dapat memberikan jasa pengacara apabila ada kasus hukum terkait pelaksanaan pekerjaan sebagai Aparatur Sipil Negara. Hal ini sesuai dengan amanat UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 21 dan 22, bahwa PNS dan PPPK berhak memperoleh perlindungan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Said Zainal. (2004). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Yayasan Pancur Siwah.
- Agustino, Leo. (2006). *Politik & Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta
- Anderson James E, (2003). *Public Policy Making: An Introduction Fifth Edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Anggara, Sahya. (2014). *Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Anselm, Strauss. (1990). *Basic Of Qualitative Research*. London: Sage Publication.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Edisi Revisi V*. Jakarta: Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bastian, Indra. ((2010). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Budiardjo, Miriam. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Creswell, John W. (2002). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Jakarta: KIK Press.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Educational Research. Planing, Conducting, and Evaluating Qualitative & Quantitative Approaches*. London: Sage Publications.
- Dimitri, N. Piga, G. Spagnolo, G. (2006). *Handbook of Procurement*. New York, United State of America: Cambridge University Press.
- Dunn, William N. (2000) *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua. Terjemahan Samodra Wibawa dkk, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- \_\_\_\_\_. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Penerjemah Samudera Wibawa. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Dwijowijoto, RiantNugroho. (2003)*Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Dye, Thomas R.(2005).*Understanding Public Policy*. Eleventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gaffar, Afan. (2009). *Politik Indonesia: Transisi Menuju Demokrasi*. Cetakan V. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gay, L.R. Dkk. (2006). *Educational Research*. Amerika Serikat: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Georgopolous dan Tannebaum. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Giri, Yudho. (2009). *Implementasi E-procurement Sebagai Inovasi Pelayanan Publik*. Jakarta: LKPP
- Hariyoso, S. (2002). *Pembaruan Birokrasi dan Kebijaksanaan Publik*. Yogyakarta: Peradaban.
- Hogwood, Brian W. dan Gunn, Lewis A. (1983). *Policy Analysis for the Real World*.Oxford: Oxford University Press
- Indiahono, Dwiyanto. (2009). *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Analipsis*. Yogyakarta: Gava Media.
- Islamy,M. Irfan. (2001). *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. (2003). *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bina Aksara.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Prinsip- prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lubis, Hari dan Martani Huseini. (1987). *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Pusat Antar Ilmu-Ilmu Sosial UI.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*.Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Marbun, Rocky. (2010). *Tanya Jawab Seputar Pengadaan Barang/Jasa Pemerintahan*. Jakarta: Visi Media.
- Mazmanian, Daniel A and Sabatier, Paul A. (1983) *Implementation and Public Policy*. USA: Scott Foresman and Company.

- Miles M.B. and Huberman. (1984). *Complementary Methods for Research in Education Change*. Washington: ARA.
- Moleong, J. Lexy. (2000). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Mustopadidjaja. (1992). *Studi Kebijakan*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Nakamura, Robert T and Frank Smallwood.(1980).*The Politics of Policy Implementation*. New York: St. Martins Press.
- Nazir, Moh. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nugroho,Riant. (2004). *Kebijakan Publik, Formulasi Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: Gramedia.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Public Policy*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Public Policy, Teori Kebijakan-Analisis Kebijakan-Proses Kebijakan, Perumusan, Implementasi, Evaluasi, Revisi Risk Management Dalam Kebijakan Publik, Kebijakan Sebagai The Fifth Estate-Metode Penelitian Kebijakan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Public Policy*. Jakarta: Gramedia.
- \_\_\_\_\_. (2014). *Public Policy*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Parsons, Wayne. (2011). *Public Policy – Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Pusat Bahasa Depdiknas. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Putra, Fadillah. (2003). *Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.

- Ramli, Samsul. (2014). *Bacaan Wajib Swakelola Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. Jakarta: Visi Media.
- Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan: Mewujudkan Pelayanan prima dan Pemerintahan yang baik*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. (1978). *Manajemen*. Yogyakarta: Liberty.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Steers, M Richard. (1985). *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Suaedi, Falih dan Wardiyanto, Bintoro. (2010). *Revitalisasi Administrasi Negara: Reformasi Birokrasi dan e-Goverment*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R &D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suharno. (2010). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Yogyakarta: UNY Press.
- Suharto, Edi. (2007). *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. (2010). *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*. Bandung: Refika Aditama.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Supriyono, R.A.(2000). *Akuntansi Manajemen*, Edisi ketiga. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Sutedi, Adrian. (2012). *Aspek Hukum Pengadaan Barang & Jasa dan Berbagai Permasalahannya*. Ed. 2. Jakarta: Sinar Grafika.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2003). *Kebijakan Publik yang Membumi*. Yogyakarta: YPAPI dan Lukman Offset.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Un.am, Khairul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.

- Wahab, Solichin Abdul. (2005). *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Analisis Kebijakan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. (2015). *Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Penyusunan Model-model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Analisis Kebijaksanaan, dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Analisis Kebijaksanaan Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wardiyanto, Bintoro. (2012). *Kebijakan E-procurement*. Surabaya: PT. Revka Petra Media.
- Willem, Siahaya. (2012). *Manajemen Pengadaan Procurement Management*. Bandung: Alfabeta.
- Winarno Budi. (2005). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Presindo.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Media Presindo.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: Buku Seru.
- Yahya, Marzuki dan Susanti, Endah Fitri (2012). *Buku Pintar Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*. Jakarta: Laskar Antara.
- Yaosa, Amri. (2007). *Kebijakan Publik, Teori dan Proses*. Bandung: Laboratorium Pengkajian Penelitian dan Pengembangan Administrasi Negara FISIP Universitas Bandung.

### **Peraturan Perundang-Undangan:**

Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 8 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Tidak Dipublikasikan.

Peraturan Kepala Lembaga Kebijakan Pemerintah Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah Nomor 5 Tahun 2012 tentang Unit Layanan Pengadaan (ULP). Tidak Dipublikasikan.

Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Tidak Dipublikasikan.

Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan barang/Jasa Pemerintah. Tidak Dipublikasikan.

Peraturan Presiden Nomor 70 tahun 2012 tentang Revisi kedua Perpres 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Tidak Dipublikasikan.

Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007 tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Tidak Dipublikasikan.

Instruksi Presiden Nomor 6 Tahun 2001 tentang Telematika (Telekomunikasi, Media dan Informatika)

Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Tidak Dipublikasikan.

#### **Tesis dan Jurnal:**

Aditya, Dimas. (2014) *Pengaruh E-Procurement dan Audit Ketaatan Terhadap Kewajaran Pelaporan Keuangan (Survey pada Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang di Kabupaten Purwakarta)*. Bandung: Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.

Indro Bawono (2011). *Evaluasi Atas Penerapan Pengadaan Barang/Jasa Secara Elektronik (E-Procurement) di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta: Tesis Fakultas Ekonomi Program Magister Perencanaan dan Kebutuhan Publik, Universitas Indonesia.

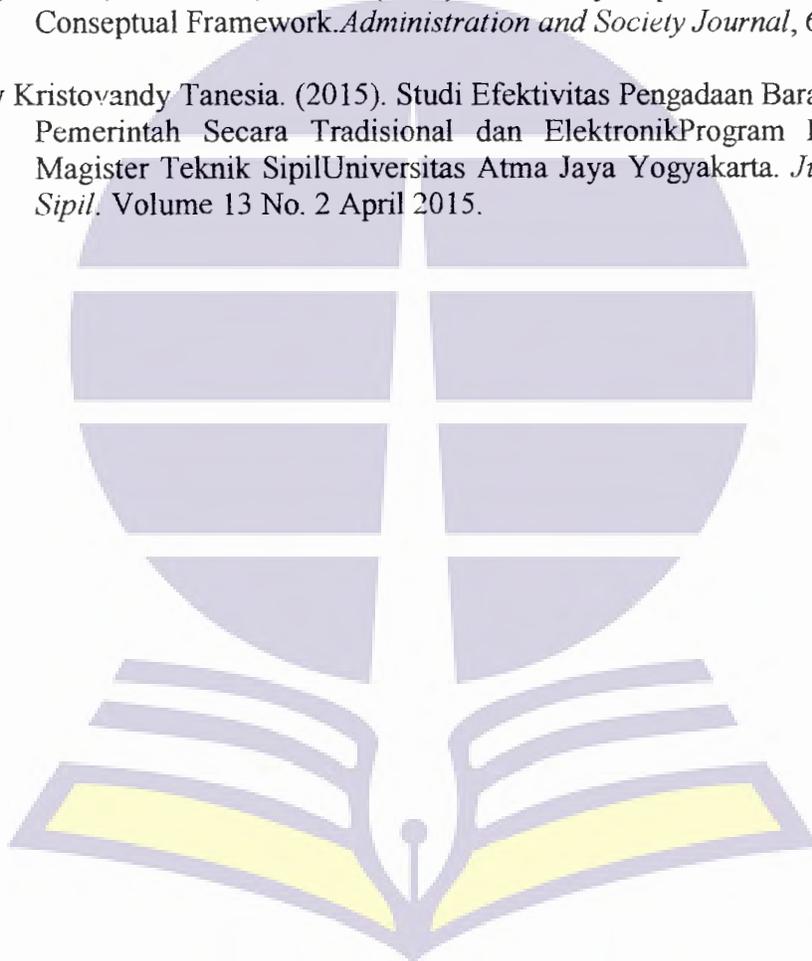
M. Rudyansyah. (2016). *Implementasi Kebijakan E-Procurement Dalam rangka Mewujudkan Good Governance di Pemerintah Daerah (Studi Implementasi Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Kabupaten Kotawaringin Barat)*. Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Sains Universitas Terbuka.

Ngadiman (2016). *Implementasi Perpres Nomor 70 Tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah secara elektronik (E-Procurement) pada Unit Layanan Pengadaan (ULP)*. Lampung: Tesis Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Susan Andriyani(2012). *Analisis Efektivitas Hukum Dalam Penerapan Pengadaan Barang dan Jasa Secara Elektronik (E-Procurement) Serta Peranan Lembaga Pengawas Terhadap Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*. Jakarta: Tesis Fakultas Hukum ProgramMagisterIlmuHukumKekhususan Hukum EkonomiUniversitas Indonesia.

Meter, D.S.V., And Horn, C.E.V. (1975) The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration and Society Journal*, 6, 4 (1975).

Randy Kristovandy Tanesia. (2015). Studi Efektivitas Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Secara Tradisional dan ElektronikProgram Pascasarjana Magister Teknik SipilUniversitas Atma Jaya Yogyakarta. *Jurnal Teknik Sipil*. Volume 13 No. 2 April 2015.





## Lampiran I : Kuisisioner

### DAFTAR PERTANYAAN SEBAGAI PEDOMAN WAWANCARA

#### DATA SUBYEK PENELITIAN: KEPALA UNIT LAYANAN PENGADAAN

- |                  |   |                              |
|------------------|---|------------------------------|
| a. Nama          | : | Dr. BENIUS                   |
| b. Jenis Kelamin | : | Laki - Laki                  |
| c. Jabatan       | : | Pejabat Pengadaan            |
| d. Instansi      | : | Biro PBJ Setda Prov. Kalteng |

#### I. Komunikasi

1. Bagaimanakah metode komunikasi yang dilakukan pada implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
2. Bagaimanakah sosialisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah pada penerapan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
3. Berapa kali dilakukan sosialisasi ke SOPD berkaitan dengan implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
4. Dimanakah dilakukan sosialisasi tersebut?
5. Saluran/media apa saja yang digunakan untuk melakukan komunikasi pada sosialisasi implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Kami menggunakan metode informatif dan edukatif dalam berkomunikasi pada implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Metode ini kami gunakan dalam rangka sosialisasi peraturan pemerintah terkait pengadaan

maupun sosialisasi aplikasi SPSE yang melibatkan semua stakeholder, mulai dari SOPD, asosiasi pengadaan barang/jasa dan masyarakat. Kegiatan sosialisasi dilaksanakan sebanyak 2 sampai 4 kali dalam satu tahun anggaran dengan menggunakan media elektronik dan media massa. Selain itu juga kami mencetak Laporan Tahunan Pengadaan dalam bentuk buku”

6. Bagaimanakah kejelasan informasi yang diberikan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
7. Apakah ada media informasi yang berkaitan dengan standar operasi prosedur (SOP) *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
8. Pernahkah terjadi missskomunikasi penggunaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
9. Bagaimanakah bentuk/jenis missskomunikasi tersebut?
10. Apa yang menyebabkan terjadinya missskomunikasi tersebut?

“Dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah melalui kebijakan *e-Procurement* sebenarnya sangat mudah dipahami dan diinformasikan kepada seluruh stakeholder baik secara internal di kalangan SOPD Provinsi Kalimantan Tengah maupun dengan penyedia/rekanan. Bagi SOPD sebagai pelanggan internal kami, sudah kami pergunakan media internet melalui aplikasi SIAP BAJASA. Sedangkan untuk penyedia/ rekanan aplikasi SPSE kami rasa juga sangat mudah di pahami. Admin di LPSE sendiri adalah admin yang mempunyai pengetahuan dan pemahaman yang sangat baik terkait aplikasi ini Namun kadang dalam penerapan apalagi dengan versi terbaru yang pasti ada perbedaan dengan versi yang sudah biasa digunakan oleh penyedia/ rekanan, tentu awalnya pasti terjadi miss communication.

Tetapi selama ini karena sosialisasi dari pihak LPSE cukup baik, tentu

bukan menjadi kendala. Karena aplikasi SPSE itu sendiri justru sebenarnya mempermudah dan memberikan transparansi kepada semua pihak. Sedangkan komunikasi antara pokja dan rekanan/penyedia sebagai pejabat struktural kita tidak dapat pantau atau intervensi. Selama proses lelang kewenangan penuh di pokja. Hanya saja apabila ada surat dari rekanan/penyedia kepada kami perihal sanggah, baru dapat kami tanyakan kepada pokja terkait aduan penyedia.”

11. Bagaimanakah konsistensi komunikasi yang dilakukan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
12. Bagaimanakah konsistensi informasi yang diberikan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
13. Pernahkah terjadi inkonsistensi informasi yang dilakukan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
14. Bagaimanakah bentuk dari inkonsistensi informasi tersebut ?

“Selaku penanggung jawab pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah melalui kebijakan e-Procurement harus konsisten terhadap informasi yang kami sampaikan, sehingga semua yang berkepentingan dapat mempercayai kami. Konsistensi di sini meliputi pemahaman yang sama baik sebagai pokja maupun pada bagian bagian lain di biro ini. Sehingga kami satu bahasa ketika ada hal-hal yang di konsultasi kepada kami. Selain itu, konsistensi informasi juga bertujuan untuk memberikan kepastian informasi serta mewujudkan proses pengadaan barang/jasa yang transparan dan akuntabel. Evaluasi selalu kami lakukan. Juga mungkin jika ada keluhan-keluhan dari SOPD maupun rekanan tentu akan kami evaluasi dan perbaiki.”

## II. Sumber Daya

15. Bagaimanakah kesiapan staf Unit Layanan Pengadaan untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
16. Bagaimanakah gambaran sumber daya manusia (Staf) di Unit Layanan Pengadaan untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
17. Apakah ada syarat khusus bagi staf Unit Layanan Pengadaan untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
18. Apakah kualitas staf Unit Layanan Pengadaan sudah memadai untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
19. Apakah kuantitas staf Unit Layanan Pengadaan sudah memadai untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
20. Apakah ada diklat khusus bagi staf di Unit Layanan Pengadaan untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Sumber daya staf di Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa bisa dilihat dari dua aspek yaitu aspek kualitas dan kuantitas. Secara kualitas, staf Unit Layanan Pengadaan (ULP) sudah sangat memadai karena harus memiliki kompetensi dan ahli dalam PBJ serta mendapatkan diklat PBJ dari LKPP. Sebanyak 11 (sebelas) pokja kami telah mengikuti pelatihan sampai tingkat spesialis. Tidak semua pokja di provinsi lain dapat kesempatan ini. Karena ULP Provinsi Kalimantan Tengah tahun 2016 dinilai sebagai ULP percontohan dan sampai saat ini kita tetap mempertahankan predikat ini sebagai Center of Excellent. Mengikuti perkembangan dari LKPP bahwa modernisasi pengadaan dimotori oleh ULP terpilih dari seluruh Indonesia. Kami sebagai yang terpilih tentu harus punya komitmen yang jelas demi

modernisasi pengadaan itu sendiri. Sedangkan dari segi kuantitas, jumlah staf Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan (ULP) sebanyak 31 orang ditambah dengan 11 orang dari Kepala, Sekretariat dan anggota Unit Layanan Pengadaan (ULP) sehingga sudah memadai untuk melayani sekitar 600 an peserta lelang dengan jumlah paket di atas 500 paket”

21. Apakah informasi pengadaan barang/jasa menggunakan *e-Procurement* mudah didapatkan oleh penyedia/rekanan?

“Sumber daya informasi dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah terus kami tingkatkan. Melalui aplikasi SPSE, informasi mudah diakses oleh siapa saja selama memiliki user id, sedangkan untuk SOPD yang ingin mengajukan permohonan lelang dapat mengakses aplikasi SIAP BAJASA. Apalagi tahun 2017 yang lalu kita memiliki 537 proyek yang dilelang dengan 537 penyedia/rekanan sehingga informasi berkaitan dengan pengadaan barang/jasa harus benar-benar dipersiapkan dengan baik. Untuk itu sumber daya informasi memiliki peranan yang strategis dalam menginformasikan setiap proses dan tahapan pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Sumber daya informasi terdiri dari hardware, software, operator dan user yang kesemuanya terintegrasi dalam suatu sistem dan aplikasi elektronik”

22. Bagaimanakah deskripsi kewenangan masing-masing pihak pada implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Setiap pelaksana pengadaan barang/jasa telah diatur kewenangannya masing-masing sesuai dengan peraturan pemerintah dalam hal ini kita megacu pada Parturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 beserta Peraturan Kepala LKPP (Perka LKPP). Dalam proses lelang, pokja memiliki

kewenangan penuh atas pengambilan keputusan. Pokja tidak boleh diintervensi oleh siapapun. Termasuk oleh Kepala Biro Pengadaan Barang/ Jasa sekalipun”

23. Fasilitas (sarana dan prasarana) apa saja yang diperlukan pada implementasi implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
24. Bagaimanakah ketersediaan fasilitas *e-Procurement*?
25. Bagaimanakah kualitas fasilitas *e-Procurement*?
26. Bagaimanakah kuantitas fasilitas *e-Procurement*?
27. Apakah fasilitas selama ini sudah memadai? Bila belum fasilitas apa saja yang masih kurang memadai?

“Fasilitas (sarana dan prasarana) pendukung selama ini sudah memadai dan mencukupi, contohnya sudah ada ruang khusus pelayanan, ruang tunggu, ruang khusus admin/operator. Selain itu untuk *e-Procurement*, sudah ada komputer/PC yang disediakan di ruang khusus untuk penyedia/rekanan dan untuk admin/operator, printer, scanner dan mesin fotocopy. Namun karena jumlah paket pekerjaan semakin meningkat dan penyedia/rekanan juga bertambah, memang seyogyanya fasilitas juga disesuaikan dengan kebutuhan sekarang. Kondisi ini sudah kami pikirkan dan akan kami tindaklanjuti dalam bentuk pengadaan fasilitas-fasilitas penunjang tersebut”

### III. Disposisi

28. Bagaimanakah pemahaman pelaksana kegiatan terhadap implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
29. Siapa yang berwenang mengangkat pegawai staf Unit Layanan Pengadaan?
30. Bagaimanakah prosedur pengangkatan pegawai/staf pada Unit Layanan Pengadaan (ULP)?

31. Bagaimanakah sikap keberpihakan pelaksana kegiatan terhadap para penyedia/rekanan?
32. Bagaimanakah sikap pelaksana terhadap kebijakan yang diambil pimpinan terkait pelaksanaan lelang/tender?
33. Bagaimanakah tanggapan pelaksana kegiatan terhadap keluhan/komplain dari para penyedia/rekanan terkait proses tender?
34. Bagaimanakah respon pelaksana terhadap keputusan/kebijakan pimpinan dalam proscs lelang/tender?
35. Adakah insentif yang diberikan oleh pimpinan? Bila ada dalam bentuk apa?
36. Adakah insentif yang diberikan oleh penyedia/rekanan? Bila ada dalam bentuk apa?
37. Apakah setiap lelang, setiap pegawai/staf mendapatkan insentif?

*“Menurut kami, pelaksana selama ini memahami tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa pemerintah. Hal ini dibuktikan dari hasil kerja mereka sesuai tupoksinya masing-masing. Selama ini memang ditemukan beragam sikap dari pejabat struktural maupun pelaksana di lingkup Biro PBJ, namun tetap patuh dalam melaksanakan kebijakan, termasuk apabila ada komplain dari pihak lain, pelaksana tetap menindaklanjuti sesuai dengan kewenangan dan aturan yang berlaku. Sebagai konsekuensi dari pengangkatan sebagai pelaksana, mereka mendapatkan honorarium setiap bulan. Dan yang penting mereka tidak boleh menerima apapun dari pihak penyedia/rekanan karena dikawatirkan terjadinya pemihakan sehingga tidak netral dalam memberikan pelayanan pengadaan barang/jasa pemerintah”*

#### **IV. Struktur Organisasi**

38. Bagaimanakah struktur organisasi pelaksanaan e-Procurement dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

39. Bagaimanakah *standart operating procedure* (SOP) pada pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Secara organisasi, struktur birokrasi dalam pengadaan barang/jasa di di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah tetap mengikuti struktur organisasi pemerintah berdasarkan organisasi lini dan staf dengan azas komando berada di Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa. Pokja dan admin/operator berdasarkan tupoksinya masing-masing. Selain itu juga disampaikan secara berkala laporan pelaksanaan proses pengadaan barang/jasa sesuai SOP yang telah ditetapkan”

#### **V. Faktor-Faktor Apa Yang Mendukung Implementasi Kebijakan *e-Procurement***

“Dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa pemerintah ada beberapa faktor pendukung yaitu sarana dan prasarana sangat memadai, sumber daya manusia pengadaan barang/jasa yang profesional, adanya regulasi di bidang pengadaan barang/jasa sangat jelas, serta dukungan pimpinan (Gubernur, Assiten II, Kepala Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa dan pejabat pengambil keputusan lainnya). Dukungan ini sangat memperlancara dan mempermudah proses kebijakan *e-Procurement* sehingga pelaksanaan pengadaan barang /jasa lebih maksimal. Untuk ULP Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah sendiri, salah satu keunggulan nya adalah sebagai salah satu ULP Percontohan dari LKPP. Sehingga kami, khususnya

pokja telah mendapatkan pelatihan dari jenjang dasar, menengah sampai spesialis di bidang pengadaan. Pokja ULP dan Biro PBJ Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah sudah mengenal dan mulai menerapkan program modernisasi pengadaan.”

## **VI. Faktor-Faktor Apa Yang Menghambat Implementasi Kebijakan *e-Procurement***

“Dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah ditemukan beberapa faktor penghambat yaitu masih adanya intervensi dari eksternal terhadap pelaksanaan pengadaan barang/jasa, pergantian personil/aparatur pengadaan barang/jasa di SOPD karena mutasi, kompetensi aparatur pengadaan barang/jasa di SOPD tidak sesuai dengan harapan Biro Pengadaan Barang/Jasa serta masih adanya kriminalisasi terhadap aparatur pengadaan barang/jasa di SOPD dan Biro Pengadaan Barang/Jasa”

## Lampiran II : Kuisisioner

**DAFTAR PERTANYAAN SEBAGAI PEDOMAN  
WAWANCARA**

**DATA SUBYEK PENELITIAN: SUB.BAG LAYANAN ULP**

- |    |               |                                |
|----|---------------|--------------------------------|
| a. | Nama          | : Tokorda                      |
| b. | Jenis Kelamin | : laki-laki                    |
| c. | Jabatan       | : Sub. bag layanan             |
| d. | Instansi      | : Biro PBJ Setda Prov. Kalteng |

**I. Komunikasi**

1. Bagaimanakah metode komunikasi yang dilakukan pada implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
2. Bagaimanakah sosialisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah pada penerapan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
3. Berapa kali dilakukan sosialisasi ke SOPD berkaitan dengan implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
4. Dimanakah dilakukan sosialisasi tersebut?
5. Saluran/media apa saja yang digunakan untuk melakukan komunikasi pada sosialisasi implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Metode komunikasi yang kami gunakan untuk berkomunikasi dengan SOPD di lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, selaku pelanggan internal adalah melalui aplikasi SIAP BAJASA dan juga terkadang melalui tatap muka. Sedangkan untuk komunikasi terhadap hal-hal yang bersifat teknis atau ada regulasinya regulasi baru terkait

pengadaan barang/ jasa pemerintah kami melakukannya dengan sosialisasi kepada seluruh Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah melalui rapat kerja (Raker) dan rapat koordinasi (Rakor), sosialisasi, yang diadakan 1 sampai 3 kali dalam satu tahun. Selain itu, guna memudahkan pemahaman SOPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah terhadap e-Procurement pada saat sosialisasi digunakan media berupa komputer/laptop, standing banner, buku dan brosur”.

6. Bagaimanakah kejelasan informasi yang diberikan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
7. Apakah ada media informasi yang berkaitan dengan standar operasi prosedur (SOP) *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
8. Pernahkah terjadi missskomunikasi penggunaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
9. Bagaimanakah bentuk/jenis missskomunikasi tersebut?
10. Apa yang menyebabkan terjadinya missskomunikasi tersebut?
11. Bagaimanakah konsistensi komunikasi yang dilakukan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
12. Bagaimanakah konsistensi informasi yang diberikan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
13. Pernahkah terjadi inkonsistensi informasi yang dilakukan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
14. Bagaimanakah bentuk dari inkonsistensi informasi tersebut?

“Selama ini informasi pengadaan barang/jasa cukup jelas disampaikan oleh Unit Layanan Pengadaan (ULP) baik secara lisan, apabila SOPD melakukan konsultasi kepada kami. Untuk pelaksanaan pengajuan permohonan lelang dari SOPD kami juga sudah cukup memberi kemudahan dengan aplikasi SIAP BAJASA. SOPD tidak lagi perlu datang dengan membawa banyak berkas dokumen lelang, cukup mengirim dari kantor masing-masing. Dari segi waktu, tenaga tentu lebih efisien. Penggunaan kertas juga bisa lebih hemat karena tidak memerlukan fisik berkas cukup soft copy yang dikirim melalui aplikasi SIAP BAJASA. Namun apabila komunikasi dengan rekanan terkait proses dan hasil lelang memang secara teknis kita tidak punya kewenangan. Karena itu ranahnya pokja.”

## II. Sumber Daya

15. Bagaimanakah kesiapan staf Unit Layanan Pengadaan untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
16. Bagaimanakah gambaran sumber daya manusia (Staf) di Unit Layanan Pengadaan untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
17. Apakah ada syarat khusus bagi staf Unit Layanan Pengadaan untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
18. Apakah kualitas staf Unit Layanan Pengadaan sudah memadai untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
19. Apakah kuantitas staf Unit Layanan Pengadaan sudah memadai untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
20. Apakah ada diklat khusus bagi staf di Unit Layanan Pengadaan untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Secara kualitas, staf di bagian pelayanan Unit Layanan Pengadaan (ULP) sangat siap dan memadai. Dilihat dari usianya masih muda, enerjik, serta memiliki passion yang tinggi dalam bekerja, namun masih belum menunjukkan kemampuan yang ideal untuk bekerjasama dalam suatu tim. Adapun syarat sebagai Pokja harus memiliki sertifikat dasar pengadaan barang/jasa (PBJ),serta terus kami pacu untuk selalu rajin untuk mengikuti sosialisasi peraturan-peraturan pengadaan barang/jasa pemerintah maupun pelatihan teknis-teknis pengadaan. ULP Pemerintah Kalimantan Tengah tahun 2016 terpilih sebagai salah satu ULP Percontohan sehingga pokja kami mendapat fasilitas pelatihan dari LKPP yang bekerjasama dengan MCAI selama setahun. Jadi setiap bulan selama satu minggu pokja mengikuti pelatihan di Bogor. Dari tingkat dasar, menengah sampai spesial. Cukup membanggakan bagi ULP Provinsi Kalimantan Tengah memiliki SDM yang sudah terlatih.”

21. Apakah informasi pengadaan barang/jasa menggunakan *e-Procurement* mudah didapatkan oleh penyedia/rekanan?

“Untuk melaksanakan kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa pemerintah telah disediakan sumber daya informasi baik secara manual maupun elektronik. Secara manual, kami selaku staf pelayanan memberikan informasi secara langsung kepada SOPD. Sedangkan secara elektronik telah tersedia aplikasi SPSE melalui SIRUP dan LPSE. Jadi dalam hal ini sumber daya informasi sudah sangat memadai”

22. Bagaimanakah deskripsi kewenangan masing-masing pihak pada implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Bagian layanan memiliki kewenangan dalam memverifikasi persyaratan administrasi beserta dokumen lelang yang dikirimkan oleh SOPD melalui

aplikasi SIAP BAJASA. Untuk kemudian diteruskan kepada Kepala Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala ULP agar ditetapkan nama-nama pokja yang menangani paket tersebut. Penunjukan dari Kepala Biro Pengadaan barang/Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah/ Kepala ULP ini menjadi legalitas pokja untuk melakukan proses lelang selanjutnya”

23. Fasilitas (sarana dan prasarana) apa saja yang diperlukan pada implementasi implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
24. Bagaimanakah ketersediaan fasilitas *e-Procurement*?
25. Bagaimanakah kualitas fasilitas *e-Procurement*?
26. Bagaimanakah kuantitas fasilitas *e-Procurement*?
27. Apakah fasilitas selama ini sudah memadai? Bila belum fasilitas apa saja yang masih kurang memadai?

“Fasilitas yang digunakan untuk memberikan pelayanan kepada penyedia/rekanan dalam proses pengadaan barang/jasa bisa dilihat cukup baik dan memadai. Namun secara jumlah disadari masih kurang memadai seperti komputer/PC, printer, scanner dan mesin fotocopy. Untuk itu, kami berharap agar Kepala Unit Layanan Pengadaan (ULP) dapat mengalokasikan anggaran untuk pengadaan fasilitas tersebut”

### III. Disposisi

28. Bagaimanakah pemahaman peiaksana kegiatan terhadap implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
29. Siapa yang berwenang mengangkat pegawai staf Unit Layanan Pengadaan?
30. Bagaimanakah prosedur pengangkatan pegawai/staf pada Unit Layanan Pengadaan (ULP)?

31. Bagaimanakah sikap keberpihakan pelaksana kegiatan terhadap para penyedia/rekanan?
32. Bagaimanakah sikap pelaksana terhadap kebijakan yang diambil pimpinan terkait pelaksanaan lelang/tender?
33. Bagaimanakah respon pelaksana terhadap keputusan/kebijakan pimpinan dalam proses lelang/tender?
34. Adakah insentif yang diberikan oleh pimpinan? Bila ada dalam bentuk apa?

“Sebagai pejabat struktural kami di angkat dan dilantik oleh Gubernur Kalimantan Tengah. Kami bertugas memfasilitasi proses pengadaan dan penyelesaian masalah sesuai aturan. Kami taat dan patuh kepada setiap keputusan atau kebijakan yang dibuat oleh pimpinan berkaitan dengan proses lelang atau tender pengadaan barang/jasa pemerintah. Dalam melaksanakan tugas ini, kami mendapatkan tambahan insentif dalam bentuk honor bulanan yang besarnya sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam SK”

#### IV. Struktur Organisasi

35. Bagaimanakah struktur organisasi pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
36. Bagaimanakah *standart operating prosedure* (SOP) pada pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
37. Bagaimanakah pola koordinasi antara SOPD dengan Unit Layanan Pengadaan pada pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
38. Bagaimanakah pola kerjasama dan koordinasi antara Unit Layanan Pengadaan dengan penyedia/rekanan pada pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Standard operating procedure (SOP) disusun berdasarkan Perpres 54/2010 dimana setiap kegiatan dalam pengadaan barang/jasa sudah diatur prosedur dan jadwalnya termasuk SOP Penyusunan dan Penyampaian Secara Berkala Laporan Pelaksanaan Proses Pengadaan Barang/Jasa. Sedangkan berkaitan dengan penyebaran tanggungjawab disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing unit seperti Unit Layanan Pengadaan (ULP), Pokja dan Admin/ operator. Namun dalam pelaksanaannya selalu dilakukan koordinasi di bawah Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah agar setiap kegiatan bisa dikontrol dan dikendalikan dengan baik sehingga dapat meminimalisir kesalahan dan memaksimalkan pencapaian tujuan pelaksanaan kebijakan e-Procurement”

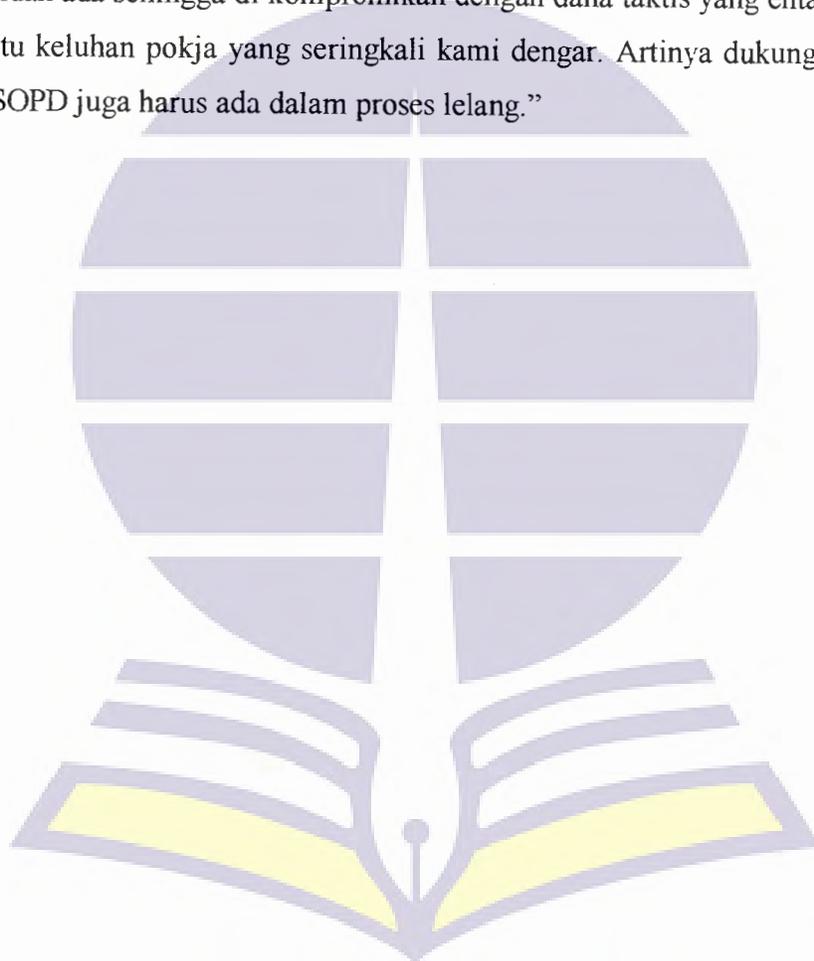
#### **V. Faktor-Faktor Apa Yang Mendukung Implementasi Kebijakan e-Procurement**

“Keberhasilan implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa pemerintah didukung oleh adanya kepastian hukum, adanya juklak dan juknis yang jelas, adanya aplikasi yang mendukung serta kerjasama dan koordinasi yang baik antara pelaksana (pokja dan Unit Layanan Pengadaan) dengan SOPD dan penyedia/rekanan. Selain itu, keberhasilan implementasi e-Procurement juga didukung oleh sarana penunjang yang ada sehingga mempermudah dan memperlancar pelaksanaan e-procurement pengadaan barang/jasa pemerintah”

#### **VI. Faktor-Faktor Apa Yang Menghambat Implementasi Kebijakan e-Procurement**

“Faktor penghambat yang masih kami temukan dalam pelaksanaan kebijakan e-Procurement yaitu dana yang belum sepenuhnya dibebankan pada Biro Pengadaan Barang /Jasa serta anggaran yang belum memenuhi dalam mendukung kebutuhan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Misalnya

untuk pembelian alat tulis kantor (atk) dan biaya perjalanan dinas untuk verifikasi lapangan. Selama ini kami sering mendengar keluhan pokja terkait kesiapan dana dari SOPD untuk melaksanakan verifikasi lapangan. SOPD mensyaratkan surat dukungan untuk suatu paket, artinya harus siap anggaran untuk pokja melaksanakan proses verifikasi. Namun kenyataannya sering tidak ada sehingga di kompromikan dengan dana taktis yang entah dari mana. Itu keluhan pokja yang seringkali kami dengar. Artinya dukungan dana dari SOPD juga harus ada dalam proses lelang.”



## Lampiran III : Kuisisioner

## DAFTAR PERTANYAAN SEBAGAI PEDOMAN WAWANCARA

### DATA SUBYEK PENELITIAN: KELOMPOK KERJA/ POKJA

- |    |               |   |           |
|----|---------------|---|-----------|
| a. | Nama          | : | Vitalis   |
| b. | Jenis Kelamin | : | Laki-Laki |
| c. | Jabatan       | : | Pokja     |
| d. | Instansi      | : | Biro PBJ  |

### I. Komunikasi

1. Bagaimanakah metode komunikasi antara pimpinan dengan kelompok kerja (pokja) pada implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
2. Bagaimanakah peran kelompok kerja (pokja) dalam sosialisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah pada penerapan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
3. Berapa kali dilakukan sosialisasi ke SOPD berkaitan dengan implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
4. Dimanakah dilakukan sosialisasi tersebut?
5. Saluran/media apa saja yang digunakan untuk melakukan komunikasi pada sosialisasi implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Metode transmisi yang dipakai dapat dibagi menjadi dua, secara manual yaitu komunikasi langsung melalui rapat-rapat ataupun pemanggilan secara langsung kepada pokja terkait pengadaan barang dan jasa, serta melalui aplikasi penugasan, dalam hal ini aplikasi SIAP BAJASA yang dipergunakan untuk melakukan komunikasi dengan SOPD ketika akan

melaksanakan proses pelelangan. Dalam penyaluran komunikasi Pokja selalu membantu memberikan informasi baik bagi penyedia, masyarakat umum, instansi ataupun SOPD yang memerlukan bantuan dengan datang ke Biro Pengadaan Barang/Jasa terkait pengadaan barang/jasa. Untuk pelayanan informasi dilakukan di Gedung ULP Biro PBJ Kalteng lantai 3 Komplek Kantor Gubernur Kalimantan Tengah Jalan RTA Milono No. 01 Palangka Raya”.

6. Bagaimanakah peran kelompok kerja (pokja) dalam memberikan kejelasan informasi dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
7. Pernahkah terjadi missskomunikasi antara kelompok kerja (pokja) dengan pimpinan ULP, berkaitan dengan penggunaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
8. Pernahkah terjadi missskomunikasi antara kelompok kerja (pokja) dengan penyedia/rekanan berkaitan dengan penggunaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
9. Bagaimanakah bentuk/jenis missskomunikasi tersebut?
10. Apa yang menyebabkan terjadinya missskomunikasi tersebut?

“Pokja pengadaan barang/jasa dengan sistem *e-Procurement*, berperan untuk memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada semua stakeholder yang berkaitan dengan informasi umum. Sedangkan informasi yang berkaitan dengan proses pelelangan baik yang belum, sedang ataupun yang sudah berjalan diberikan dengan batasan-batasan tertentu. Dalam berkomunikasi kadang bisa juga terjadi missskomunikasi dengan pimpinan maupun dengan penyedia/rekanan. Missskomunikasi dengan pimpinan biasanya terkait adanya laporan penyedia yang melakukan sanggahan ataupun pengaduan, tetapi hal ini biasanya dapat segera diselesaikan dengan pemanggilan pokja oleh pimpinan untuk

menjelaskan duduk perkaranya. Kemudian pokja juga mempunyai ruang untuk menjawab sanggahan tersebut secara tertulis. Ada juga missskomunikasi dengan pimpinan terkait waktu lelang. Pokja dapat mengubah jadwal lelang dikarenakan hal-hal tertentu. Nah hal ini kadang menjadi masalah dengan bagian Biro yang mempunyai tugas”

11. Bagaimanakah konsistensi komunikasi yang dilakukan oleh kelompok kerja (pokja) dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
12. Bagaimanakah konsistensi informasi yang diberikan oleh kelompok kerja (pokja) dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
13. Pernahkah terjadi inkonsistensi informasi yang dilakukan oleh kelompok kerja (pokja) dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
14. Bagaimanakah bentuk dari inkonsistensi informasi tersebut?

“Dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa memang perlu adanya konsistensi. Dalam berkomunikasi dengan pimpinan biasanya dilakukan pada saat awal penugasan dan akhir pada saat pelaporan hasil pengadaan barang dan jasa. Sedangkan untuk penyedia/rekanan menyesuaikan dengan tahapan pengadaan yang sedang berjalan. Namun dalam implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan proses lelang masih ditemukan inkonsistensi informasi yaitu berbedanya bentuk laporan atau banyaknya informasi yang terkandung didalam Berita acara proses pelelangan yang dibuat dikarenakan masih belum adanya persamaan konsep berita acara (bentuk baku) yang telah diterapkan. Tetapi dari informasi dengan admin LPSE versi terbaru nanti nya akan ruang untuk Berita Acara, sehingga pokja tinggal memberi nomor serta isi saja. Hal ini tentu memberikan kemudahan dan kesamaan laporan kami sebagai pokja. Tidak seperti saat ini masing-masing pokja membuat format sendiri dalam membuat Berita Acara. Sedangkan dengan SOPD, masih

ada beberapa SOPD yang tidak konsiten dalam mendukung proses lelang. Yang paling sering terjadi dan berpengaruh terhadap kecepatan proses lelang adalah komitmen dalam dukungan anggaran untuk proses verifikasi lapangan. Sudah ada surat dari Sekretaris Daerah agar SOPD mengalokasikan dana pendukung. Tetapi kenyataannya sering kami pokja kesulitan pada saat tahapan verifikasi lapangan. Masih ada SOPD yang tidak mengalokasikan, walaupun dianggarkan terkadang dana tidak mencukupi. Ini sangat berpengaruh pada jadwal lelang yang ditetapkan pokja. Karena kami harus menunggu kesiapan dana dari SOPD terkait.”

## II. Sumber Daya

15. Bagaimanakah kesiapan kelompok kerja (pokja) untuk melaksanakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
16. Bagaimanakah gambaran sumber daya manusia kelompok kerja (pokja) untuk melaksanakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
17. Apakah ada syarat khusus bagi kelompok kerja (pokja) untuk melaksanakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
18. Apakah kualitas kelompok kerja (pokja) sudah memadai untuk melaksanakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
19. Apakah ada diklat khusus bagi kelompok kerja (pokja) untuk melaksanakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Secara kualitas maupun kuantitas sumber daya manusia pokja yang ada saat ini rasanya telah siap dan memadai karena kami sudah beberapa kali melaksanakan kebijakan pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah sehingga kegiatan ini kami anggap sebagai rutinitas pekerjaan yang biasa kami lakukan. Untuk

menjadi pokja pengadaan barang/jasa tidak hanya harus memiliki sertifikat pengadaan barang/jasa, perlu diasah dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan terkait pengadaan barang/ jasa pemerintah, perlu untuk selalu mengetahui regulasi-regulasi karena dunia pengadaan itu sendiri sangat luas dan kompleks. Sehingga seorang pokja dituntut untuk terus mau belajar”.

20. Apakah informasi pengadaan barang/jasa menggunakan *e-Procurement* mudah didapatkan oleh penyedia/rekanan?

“Pokja terus berusaha memberikan informasi se jelas mungkin baik kepada SOPD maupun penyedia/rekanan agar mudah dipahami, dimengerti dan dilaksanakan sesuai dengan proses dan prosedur pengadaan barang/jasa. Pokja menyediakan ruang informasi dan tempat konsultasi terkait pengadaan, yaitu klinik pengadaan. Siapa saja yang ingin berkonsultasi terkait pengadaan kami persilahkan datang ke UIP dan kami siap membantu memberikan masukan”

21. Bagaimanakah deskripsi kewenangan kelompok kerja (pokja) pada implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa sudah ditetapkan job discription staf dari Pokja, Unit Layanan Pengadaan (ULP), Admin/ Operator dan staf lain yang berhubungan dengan pengadaan barang/jasa berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kalimantan Tengah. Masing-masing pihak diberikan kewenangannya masing-masing sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (TUPOKSI)”

22. Fasilitas (sarana dan prasarana) apa saja yang diperlukan kelompok kerja (pokja) pada implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

23. Bagaimanakah ketersediaan fasilitas *e-Procurement*?
24. Bagaimanakah kualitas fasilitas *e-Procurement*?
25. Bagaimanakah kuantitas fasilitas *e-Procurement*?
26. Apakah fasilitas selama ini sudah memadai? Bila belum fasilitas apa saja yang masih kurang memadai?

“Sebagai pokja pengadaan barang/jasa sangat memerlukan dukungan fasilitas berupa komputer dan internet guna melaksanakan *e-Procurement* melalui aplikasi SPSE dengan jaringan server yang kami anggap sudah memadai. Namun ada beberapa fasilitas seperti komputer/laptop, printer yang masih kurang, belum sebanding dengan banyaknya pokja yang bekerja”

### III. Disposisi

27. Bagaimanakah pemahaman kelompok kerja (pokja) terhadap implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
28. Siapa yang berwenang mengangkat kelompok kerja (pokja) pada Unit Layanan Pengadaan (ULP)?
29. Bagaimanakah prosedur pengangkatan kelompok kerja (pokja) pada Unit Layanan Pengadaan (ULP)?
30. Bagaimanakah sikap keberpihakan kelompok kerja (pokja) terhadap para penyedia/rekanan?
31. Bagaimanakah sikap kelompok kerja (pokja) terhadap kebijakan yang diambil pimpinan terkait pelaksanaan lelang/tender?
32. Bagaimanakah tanggapan kelompok kerja (pokja) kegiatan terhadap keluhan/kompiain dari para penyedia/rekanan terkait proses tender?
33. Bagaimanakah respon kelompok kerja (pokja) terhadap keputusan/kebijakan pimpinan dalam proses lelang/tender?
34. Adakah insentif yang diberikan oleh pimpinan? Bila ada dalam bentuk apa?

“Kelompok kerja (Pokja) pada Unit Layanan Pengadaan (ULP) ditetapkan dengan Surat Keputusan Gubernur. Sedangkan untuk mengerjakan lelang per paket pekerjaan ditetapkan oleh Kepala Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah. Pokja dalam bekerja selalu berpegangan pada aturan Perpres dan aturan pendukung yang berlaku lainnya. Pokja harus profesional dengan memberikan pelayanan yang adil dan profesional kepada semua penyedia/rekanan. Sebagai Pokja kami mendapatkan penghasilan tambahan berupa honor per bulan. Apabila dilihat dari beban kerja dan resiko pekerjaan honorarium per bulan yang diterima pokja dirasa masih kurang memadai”

#### IV. Struktur Organisasi

35. Bagaimanakah struktur organisasi pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
36. Bagaimanakah *standart operating prosedure* (SOP) kelompok kerja (pokja) pada pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
37. Bagaimanakah pola koordinasi antara kelompok kerja (pokja) dengan SOPD pada pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
38. Bagaimanakah pola kerjasama dan koordinasi antara kelompok kerja (pokja) dengan penyedia/rekanan pada pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
39. Bagaimanakah pengawasan terhadap kelompok kerja (pokja) agar pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dapat berjalan dengan transparan dan akuntabel?

“ Secara operating procedure, Pokja berada di bawah Biro Pengadaan Barang/Jasa. Sedangkan standard perating procedure Pokja secara umum dapat digambarkan dari SOPD yang melakukan permohonan lelang kepada Biro Pengadaan Barang / Jasa, Biro Pengadaan Barang dan Jasa. Dalam hal ini Kepala Biro mengeluarkan SK paket pekerjaan untuk Pokja, Pokja melaksanakan proses pengadaan dan melaporkan kembali hasilnya kepada Kepala Biro dan dilanjutkan dengan pengembalian hasil pengadaan kepada SOPD untuk ditindaklanjuti. Sedangkan secara fragmentasi kami sudah ada bagian-bagian tersendiri yaitu Pokja, Unit Layanan Pengadaan (ULP), Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD), Admin/operator dan penyedia/rekanan yang memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing“

#### **V. Faktor-Faktor Apa Yang Mendukung Implementasi Kebijakan *e-Procurement***

“Keberhasilan pelaksanaan kebijakan *e-Procurement* sangat ditunjang oleh kepastian dasar hukum pengadaan barang/jasa yang jelas, serta adanya petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknik (juknis) yang jelas sehingga kami dapat kami selaku pelaksana kebijakan dapat melaksanakan kebijakan itu dengan tenang, tanpa merasa khawatir atau takut melanggar aturan, serta idealnya bebas intervensi dari pihak manapun.”

#### **VI. Faktor-Faktor Apa Yang Menghambat Implementasi Kebijakan *e-Procurement***

“Menurut kami ada beberapa hal yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah yaitu belum tetapnya pokja, menjadikan kurang efektifnya pokja dalam menyelesaikan pekerjaan serta belum permanennya anggota pokja pada instansi dalam hal ini Biro Pengadaan Barang/Jasa yang menjadikan sulitnya komunikasi langsung antar anggota

pokja dan rentannya tekanan yang didapat oleh anggota pokja yang bukan dari biro. Selain itu tidak berfungsinya kartu kendali dalam penerapan pembagian paket pekerjaan yang berimbas pada ketimpangan jumlah paket yang diterima oleh masing-masing pokja (dimana ini menyebabkan ketidakharmonisan hubungan antar anggota pokja yang diawali dengan rasa curiga adanya permainan tidak sehat dalam pembagian paket pekerjaan baik dari segi jenis ataupun banyaknya jumlah pekerjaan). Dari segi penyediaan fasilitas, kurangnya fasilitas pendukung untuk pokja dalam menyelesaikan pekerjaan dan insentif yang dirasa masih kurang memadai jika dibandingkan dengan beban kerja dan risiko pekerjaan oleh pokja. Kemudian dukungan anggaran melaksanakan tahapan lelang yang sering tidak diakomodasi oleh SOPD. Misalnya untuk perjalanan dinas verifikasi lapangan sering tidak dianggarkan. Padahal dalam dokumen lelang mensyaratkan adanya surat dukungan produk untuk pekerjaan yang dilelangkan. Pada saat kaji ulang memang sudah di bahas antara pokja dan dinas. Seringkali dinas menjanjikan akan merevisi anggaran agar biaya perjalanan dinas untuk mendukung proses lelang diakomir. Tetapi seringkali sampai pada tahapan verifikasi ternyata dana belum ada atau belum siap. Akhirnya pokja sering terlambat melaksanakan tahapan ini. Menunggu kesiapan dari dinas menyediakan anggaran.”

## Lampiran IV : Kuisinoner

**DAFTAR PERTANYAAN SEBAGAI  
PEDOMAN WAWANCARA**

**DATA SUBYEK PENELITIAN: ADMIN/OPERATOR**

- |    |               |   |                               |
|----|---------------|---|-------------------------------|
| a. | Nama          | : | Toni                          |
| b. | Jenis Kelamin | : | Laki-laki                     |
| c. | Jabatan       | : | Admin LPSE                    |
| d. | Instansi      | : | Biro Administrasi Pembangunan |

**I. Komunikasi**

1. Bagaimanakah metode komunikasi antara pimpinan dengan kelompok kerja (pokja) pada implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
2. Bagaimanakah peran kelompok kerja (pokja) dalam sosialisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah pada penerapan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
3. Berapa kali dilakukan sosialisasi ke SOPD berkaitan dengan implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
4. Dimanakah dilakukan sosialisasi tersebut?
5. Saluran/media apa saja yang digunakan untuk melakukan komunikasi pada sosialisasi implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“ Sesuai dengan SOP, Admin/Operator berada di bawah Kepala LPSE sehingga kami diawasi dan bertanggungjawab kepada Kepala LPSE. Adapun saluran komunikasi yang kami gunakan adalah melalui tatap muka langsung. Peran Admin/Operator dalam sosialisasi adalah sebagai petugas yang menjalankan dan memelihara sistem infrastruktur

(jaringan), penyajian data dan fasilitator untuk stakeholder. Kegiatan sosialisasi aplikasi SPSE ke SOPD dilakukan setiap tahun yang dilaksanakan oleh Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Kalimantan Tengah, dimana Admin dari LPSE sebagai operator, dan pemateri. Biasanya sosialisasi aplikasi SPSE dilakukan di ruang LPSE Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Kalimantan Tengah atau di Aula Jayang Tingang. Untuk mempermudah komunikasi dalam sosialisasi digunakan media elektronik dan media massa “.

6. Bagaimanakah peran admin LPSE dalam memberikan kejelasan informasi dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
7. Pernahkah terjadi missskomunikasi antara kelompok kerja (pokja) dengan pimpinan ULP, berkaitan dengan penggunaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
8. Pernahkah terjadi missskomunikasi dengan penyedia/rekanan berkaitan dengan penggunaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
9. Bagaimanakah bentuk/jenis missskomunikasi tersebut?
10. Apa yang menyebabkan terjadinya missskomunikasi tersebut?
11. Bagaimanakah konsistensi komunikasi yang terjadi ?

“Selaku admin LPSE, kami sangat berperan dalam proses lelang yang dilaksanakan secara elektronik. Apalagi penyedia/rekanan yang ingin mengikuti pelelangan secara elektronik diharuskan mendaftar dan memiliki user id dengan cara mendaftar secara online. Admin LPSE kemudian melakukan verifikasi akun penyedia/rekanan lalu mengaktifkannya, sehingga penyedia/rekanan memiliki akun atau user id dan bisa mengikuti seluruh proses pelelangan di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah. Selain itu, untuk tetap menjaga kejelasan informasi, peran admin LPSE adalah membantu penyedia/rekanan yang mengalami

masalah teknis aplikasi dengan melaporkan lewat help desk baik masalah yang berkaitan dengan hardware maupun software aplikasi. Namun pernah juga terjadi missskomunikasi dengan penyedia/rekanan yang komplain karena internet tidak bisa dipakai. Padahal hal ini disebabkan oleh listrik yang padam sehingga aplikasi tidak diakses bukan karena adanya kerusakan jaringan. Ada juga missskomunikasi dengan penyedia terkait proses lelang biasanya karena ketidakpahaman aplikasi SPSE versi terbaru.”

12. Bagaimanakah konsistensi informasi yang yang terjadi dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
13. Pernahkah terjadi inkonsistensi informasi yang terjadi dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
14. Bagaimanakah bentuk dari inkonsistensi informasi tersebut?

“Kami selaku admin/operator selalu konsisten terhadap tugas yang menjadi tanggungjawab kami. Kami membantu menginformasikan setiap proses dan prosedur pengadaan barang/jasa melalui aplikasi SPSE. Namun dalam pelaksanaan komunikasi masih kami temukan inkonsisten informasi dalam hal-hal yang urgent. Misalnya ada perbaikan atau pemeliharaan dari pihak ketiga (konsultan sistem), dalam SOP seharusnya saja yang masuk ke ruang server selain admin harus mendapat izin dahulu dari Kepala LPSE. Namun kadangkala karena bersifat situasional, konsultan dapat masuk ke ruang server; baru kemudian memberitahukan kepada Kepala LPSE”

## II. Sumber Daya

15. Bagaimanakah gambaran sumber daya manusia admin/ operator LPSE untuk melaksanakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

16. Apakah ada syarat khusus bagi admin/ operator LPSE untuk melaksanakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
17. Apakah kualitas admin/ operator LPSE sudah memadai untuk melaksanakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
18. Apakah ada diklat khusus bagi admin/ operator LPSE untuk melaksanakan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Admin/operator harus selalu siap dalam mendukung kebijakan e-procurement dalam pengadaan barang/jasa pemerintah. Namun secara kuantitas staf admin/operator masih terbatas. Semestinya dengan jumlah paket di atas 500 paket pekerjaan menurut kami, idealnya admin/operator sistem LPSE minimal 4 (empat) orang, tapi yang ada hanya 2 (dua) orang. Selain itu, untuk menjadi admin/operator harus memiliki sertifikat keahlian khusus admin/operator. Oleh karena itu, untuk meningkatkan skills kami mengikuti pelatihan admin yang dilaksanakan oleh LKPP sehingga kami mendapatkan sertifikasi sesuai dengan standar LKPP”

19. Apakah informasi pengadaan barang/jasa menggunakan *e-Procurement* mudah didapatkan oleh penyedia/rekanan?

“Dalam proses implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa pemerintah, informasi sangat mudah didapat karena semua proses yang terkait lelang ditampilkan baik hasilnya maupun pengumuman-pengumuman lain dari LKPP. Selain itu baik SOPD maupun penyedia/rekanan dapat mendapatkan informasi dari aplikasi di LPSE. Jadi sumber daya informasi sudah sangat memadai dalam mendukung implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah”

20. Bagaimanakah deskripsi kewenangan admin/ operator LPSE pada implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Admin/operator memiliki kewenangan sebatas pada penyajian informasi terkait proses lelang, menjaga agar sistem aplikasi tetap berjalan serta menjamin jaringan internet selalu online. Selain itu juga memberikan informasi dan bantuan teknis kepada penyedia/ rekanan yang mengalami kendala dalam pengisian aplikasi LPSE sehingga tidak menimbulkan kesalahan”

21. Fasilitas (sarana dan prasarana) apa saja yang diperlukan admin/ operator LPSE pada implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
22. Bagaimanakah ketersediaan fasilitas *e-Procurement*?
23. Bagaimanakah kualitas fasilitas *e-Procurement*?
24. Bagaimanakah kuantitas fasilitas *e-Procurement*?
25. Apakah fasilitas selama ini sudah memadai? Bila belum fasilitas apa saja yang masih kurang memadai?

“Guna menunjang kelancaran dalam memberikan pelayanan dalam pengadaan barang/jasa, bagian admin/operator membutuhkan fasilitas media elektronik seperti komputer/laptop, jaringan internet serta ruang khusus admin. Namun secara jumlah memang perlu penambahan laptop untuk tenaga admin, belum adanya sistem pemadaman api di ruang server dan daya listrik yang kadang turun naik”

### III. Disposisi

26. Bagaimanakah pemahaman admin/ operator LPSE terhadap implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

27. Siapa yang berwenang mengangkat admin/ operator LPSE

28. Bagaimanakah prosedur pengangkatan admin/ operator LPSE ?
29. Adakah insentif yang diberikan oleh pimpinan? Bila ada dalam bentuk apa?

“Dalam rangka pelaksanaan kebijakan pengadaan barang/jasa, Admin/ Operator LPSE wajib memahami infrastruktur hardware dan software sekaligus memahami proses lelang yang dilaksanakan oleh Pokja. Admin/Operator Unit Layanan Pengadaan (ULP) diangkat oleh Kepala LPSE (Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Kalimantan Tengah) setiap tahun. Admin/Operator membantu rekanan yang berkaitan dengan teknis jaringan yang dilakukan melalui help desk, kemudian help desk akan merespon pengaduan tersebut. Dalam melaksanakan tugasnya, admin/operator mendapatkan honorarium tiap bulan yang dianggarkan lewat DPA SKPD, dan itu rasa sangat kurang dibanding dengan beban kerja admin/operator”

#### IV. Struktur Organisasi

30. Bagaimanakah struktur organisasi admin/ operator LPSE *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
31. Bagaimanakah *standart operating procedure* (SOP) admin/ operator LPSE pada pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
32. Bagaimanakah pola koordinasi antara admin/ operator LPSE dengan SOPD pada pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
33. Bagaimanakah pola kerjasama dan koordinasi antara admin/ operator LPSE dengan penyedia/rekanan pada pelaksanaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Struktur organisasi pelaksana e-procurement pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dalam bentuk lini dan staf. Secara struktur birokrasi Pokja di bawah koordinasi Kepala Biro Pengadaan Barang/ Jasa Setda Provinsi Kalimantan Tengah. Sedangkan admin/ operator LPSE saat ini masih berada di bawah Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Kalimantan Tengah. Sesuai SOP, admin/operator bekerja sesuai dengan Peraturan Kepala LKPP (PERKA LKPP) yang berisi 17 standar LPSE. Sedangkan secara fragmentasi, admin/operator bertanggungjawab terhadap sistem website LPSE yang memberikan user dan password kepada penyedia /rekanan serta menjaga jaringan internet tetap aktif (standby)”

#### **V. Faktor-Faktor Apa Yang Mendukung Implementasi Kebijakan *e-Procurement***

“Implementasi kebijakan e-Procurement pengadaan barang/jasa pemerintah sangat mudah karena didukung oleh sistem e-Procurement melalui aplikasi SPSE sehingga penyedia/rekanan tinggal mendaftar secara online dan mengisi form dan membuat account untuk mendapatkan password atau user id.

#### **V. Faktor-Faktor Apa Yang Menghambat Implementasi Kebijakan *e-Procurement***

“Pola pikir yang masih menganggap proses pengadaaan masih dapat diatur, SDM pengadaan yang mempunyai kompetensi dan kurangnya fasilitas pendukung”

## Lampiran V : Kuisisioner

**DAFTAR PERTANYAAN SEBAGAI PEDOMAN  
WAWANCARA****DATA SUBYEK PENELITIAN: PENYEDIA/REKANAN**

a. Nama : Soekarno

b. Jenis Kelamin : laki - laki

**I. Komunikasi**

1. Bagaimanakah metode komunikasi antara penyedia/rekanan dengan pelaksana lelang/tender pada implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
2. Apakah penyedia/rekanan diikutkan dalam sosialisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah pada penerapan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
3. Bagaimanakah sosialisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah pada penerapan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
4. Berapa kali dilakukan sosialisasi ke penyedia/rekanan berkaitan dengan implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
5. Dimanakah dilakukan sosialisasi tersebut?
6. Saluran/media apa saja yang digunakan Unit Layanan Pengadaan untuk melakukan komunikasi dengan penyedia/rekanan pada sosialisasi implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
7. “ Komunikasi yang kami lakukan dengan pokja dilakukan melalui aplikasi SPSE, terkecuali pada sesi pembuktian apabila perusahaan kami di undang dalam tahapan pembuktian, maksudnya ketika kami mengikuti

suatu pelelangan suatu pekerjaan dan sudah melalui tahapan evaluasi, dan dinilai lulus evaluasi, tahap selanjutnya adalah tahapan pembuktian. Di situ lah kami baru bertemu dengan pokja paket tersebut. Dalam kegiatan sosialisasi aplikasi SPSE, biasanya untuk aplikasi dengan versi baru, kami juga diundang karena penyedia/ rekanan juga sebagai pengguna (user). Selama ini kegiatan tersebut dilakukan sekali dalam satu tahun di aula Jayang Tingang Kantor Gubernur Kalimantan Tengah”.

8. Bagaimanakah kejelasan informasi yang diberikan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
9. Pernahkah terjadi missskomunikasi antara penyedia/rekanan dengan pelaksana kegiatan berkaitan dengan penggunaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
10. Bagaimanakah bentuk/jenis missskomunikasi tersebut?
11. Apa yang menyebabkan terjadinya missskomunikasi tersebut?

“Informasi yang diberikan pihak Unit Layanan Pengadaan Biro Pengadaan Barang/Jasa dalam hal ini pokja misalnya dalam hal persyaratan-persyaratan lelang kadang-kadang menurut kami tidak begitu jelas dan cenderung berlebihan. Misalnya paket pekerjaan konstruksi sederhana seperti membuat lapangan parkir kendaraan, tenaga ahli terlalu banyak dan tidak sesuai dengan kerumitan pekerjaan. Sebagai peserta lelang kami tetap diberi ruang untuk melakukan komunikasi tanya jawab dengan pokja melalui aplikasi SPSE pada tahapan *aanswhing*. Pertanyaan biasanya menyangkut persyaratan lelang yang di ada dalam dokumen pengadaan yang masih belum jelas dalam pemahaman kami sebagai penyedia. Jawaban dari pokja seringkali bersifat normatif tidak secara substansi menjelaskan jawaban “.

12. Bagaimanakah konsistensi komunikasi yang dilakukan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
13. Pernahkah terjadi inkonsistensi informasi yang dilakukan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
14. Bagaimanakah bentuk dari inkonsistensi informasi tersebut?

“Konsistensi dalam proses lelang menurut kami menunjukkan kesiapan dan pengetahuan pokja akan paket yang dikerjakan. Misalnya mengapa ada persyaratan lelang yang berbeda antara pokja yang satu dengan pokja yang lain padahal jenis kegiatan pekerjaan sama atau juga persyaratan yang terlalu berlebihan. Pada saat *aanwijzing* ketika dipertanyakan tentang persyaratan, seringkali jawaban yang kami baca adalah persyaratan sesuai dengan Kerangka Acuan Kerja (KAK) yang dibuat oleh dinas. Apakah pokja tidak dapat memberikan masukan kepada dinas yang mempunyai paket pekerjaan untuk persyaratan yang dirasa tidak sesuai? Semestinya ada kesamaan pandangan antar pokja dalam memahami dan menangani setiap pekerjaan, terutama terkait regulasi yang berhubungan dengan syarat paket pekerjaan.”

## II. Sumber Daya

15. Bagaimanakah kesiapan admin/operator untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
16. Apakah kualitas staf Unit Layanan Pengadaan sudah memadai untuk mengoperasikan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Menurut kami, staf pelaksana sangat penting dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa. Terutama pokja dan admin atau operator. Apalagi proyek yang dikerjakan lebih dari 500-an paket sehingga baik kualitas

maupun kuantitas staf sangat penting. Untuk pokja ada beberapa pokja yang memang sudah sangat mumpuni dalam hal pengetahuan dan profesional. Namun ada juga beberapa pokja yang kalau kita bertanya terlihat tidak cukup memahami suatu pekerjaan. Untuk admin di LPSE mungkin lebih dari satu. Selama ini sepertinya hanya bergantung pada satu orang saja. Kenapa demikian, karena yang kami jumpai setiap berurusan di LPSE selalu pak Toni.”

17. Bagaimanakah caranya penyedia/rekanan mengetahui adanya lelang pengadaan barang/jasa?
18. Apakah informasi pengadaan barang/jasa menggunakan *e-Procurement* mudah didapatkan oleh penyedia/rekanan?

“Informasi lelang dapat kami ketahui dari aplikasi SPSE. Nama paket, nilai paket dan intansi yang mempunyai pekerjaan dan juga jadwal lelang. Sebagai penyedia jika berminat kami tentu melakukan proses sesuai jadwal. Dari pemasukan penawaran dan proses lainnya sesuai jadwal yang telah ditetapkan.”

19. Bagaimanakah ketersediaan fasilitas *e-Procurement*?
20. Bagaimanakah kualitas fasilitas *e-Procurement*?
21. Bagaimanakah kuantitas fasilitas *e-Procurement*?
22. Apakah fasilitas selama ini sudah memadai? Bila belum fasilitas apa saja yang masih kurang memadai?

“Fasilitas yang ada di ruang Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa kami rasa masih kurang memadai. Contohnya ruang tempat pembuktian sangat kecil sehingga bisa ada pembuktian berbarengan dengan penyedia yang lain kurang nyaman. Karena ruang yang terbatas, terbatasnya jumlah meja kursi untuk tamu khususnya bagi penyedia/rekanan yang sedang mengurus administrasi, dan ruangan terasa panas karena AC kurang dingin sehingga terasa gerah. Kurangnya

atau berkomunikasi dengan pejabat struktural pada Biro. Karena kami memang hanya berada dalam ranah itu. Dengan pokja terkait tahapan lelang, dengan admin LPSE terkait dengan account /user atau hal-hal teknis aplikasi.”

#### **V. Faktor-Faktor Apa Yang Mendukung Implementasi Kebijakan *e-Procurement***

“Menurut saya yang berperan penting dalam proses lelang adalah pokja. Sehingga SDM Pokja harus yang benar-benar profesional dan pokja punya integritas. Tidak mudah diintervensi dan adil.”

#### **VI. Faktor-Faktor Apa Yang Menghambat Implementasi Kebijakan *e-Procurement***

“Salah satu penghambat proses e-Procurement adalah masih adanya intervensi dari pihak internal terhadap pokja. Misalnya dengan persyaratan dalam dokumen lelang yang berlebihan, sehingga hanya segelintir penyedia yang siap sampai batas waktu pemasukan penawaran. Sebagaimana salah satu prinsip pengadaan adalah adil. Artinya pokja harus bersikap netral dan tidak memiliki kepentingan apapun selama proses lelang. Pokja wajib memiliki integritas dalam bekerja.”

## Lampiran VI : Kuisisioner

**DAFTAR PERTANYAAN SEBAGAI PEDOMAN  
WAWANCARA**

**DATA SUBYEK PENELITIAN: PELANGGAN INTERNAL (SOPD)**

- a. Nama : \_\_\_\_\_
- b. Jenis Kelamin : \_\_\_\_\_
- c. Jabatan : \_\_\_\_\_
- d. Instansi : \_\_\_\_\_

**I. Komunikasi**

1. Bagaimanakah metode komunikasi yang dilakukan pada implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
2. Bagaimanakah sosialisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah pada penerapan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
3. Berapa kali dilakukan sosialisasi ke SOPD berkaitan dengan implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
4. Dimanakah dilakukan sosialisasi tersebut?
5. Saluran/media apa saja yang digunakan untuk melakukan komunikasi pada sosialisasi implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Metode komunikasi dalam implementasi kebijakan *e-Procurement* pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah adalah dengan menggunakan media teknologi informasi (TI) yang digunakan untuk sosialisasi ke Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) yang biasanya dilakukan sebanyak 2 sampai 3 kali dalam satu tahun berturut-turut

di aula BPSDM, hotel atau fasilitas milik pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah”.

6. Bagaimanakah kejelasan informasi yang diberikan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
7. Apakah ada media informasi yang berkaitan dengan standar operasi prosedur (SOP) *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
8. Pernahkah terjadi misskomunikasi penggunaan *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
9. Bagaimanakah bentuk/jenis misskomunikasi tersebut?
10. Apa yang menyebabkan terjadinya miss komunikasi tersebut?

“Adanya media informasi berupa aplikasi SIAP BAJASA yang bisa diakses oleh SOPD lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, dirasa sangat membantu untuk mempermudah kami dalam proses pengajuan permintaan lelang. SOPD tidak perlu lagi mengantar berkas ke ULP, tetapi sudah cukup dengan mengirimkan berkas-berkas atau dokumen yang diperlukan melalui aplikasi SIAP BAJASA dari kantor masing-masing. Begitu juga ketika proses lelang sudah berjalan, kami dapat melihat jadwal setiap tahap lelang di aplikasi SPSE, meskipun sebelum ditetapkan pemenang oleh pokja informasi pada aplikasi SPSE memang terbatas. Artinya kami tidak tahu berapa banyak penawaran maupun isi penawaran kepada paket yang dilelangkan. Tetapi kami dapat melihat jadwal pada setiap tahapan dalam proses lelang dimaksud”.

11. Bagaimanakah konsistensi komunikasi yang dilakukan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

12. Bagaimanakah konsistensi informasi yang diberikan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
13. Pernahkah terjadi inkonsistensi informasi yang dilakukan oleh Unit Layanan Pengadaan dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
14. Bagaimanakah bentuk dari inkonsistensi informasi tersebut?

“Menurut saya, Unit Layanan Pengadaan (ULP) Biro Pengadaan Barang/Jasa Provinsi Kalimantan Tengah sudah cukup intens dan konsisten untuk menginformasikan setiap hal baru termasuk perubahan sistem pengadaan dari sistem manual ke sistem elektronik melalui e-Procurement. Salah satu bentuk konsistensi informasi adalah sosialisasi aplikasi, baik aplikasi SIAP BAJASA maupun aplikasi SPSE kepada pemangku kepentingan diantaranya SOPD Provinsi Kalimantan Tengah dan penyedia/rekanan”

## II. Sumber Daya

15. Apakah informasi pengadaan barang/jasa menggunakan *e-Procurement* mudah didapatkan oleh SOPD ?

“Sumber informasi dalam lelang pengadaan barang/jasa pemerintah menggunakan sistem informasi online. Dengan demikian semua peserta lelang yang harus dapat mengakses website SPSE LKPP dengan cara mendaftar ke admin sehingga mendapatkan user id yang digunakan untuk mengakses ke situs LPSE guna mengikuti lelang pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah”

16. Fasilitas (sarana dan prasarana) apa saja yang diperlukan pada implementasi implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?
17. Bagaimanakah ketersediaan fasilitas *e-Procurement*?

18. Bagaimanakah kualitas fasilitas *e-Procurement*?
19. Bagaimanakah kuantitas fasilitas *e-Procurement*?
20. Apakah fasilitas selama ini sudah memadai? Bila belum fasilitas apa saja yang masih kurang memadai?

“Fasilitas sarana dan prasarana tentunya sangat mendukung implementasi kebijakan *e-Procurement*. Karena sifatnya pelayanan, ruang kantor Biro Pengadaan Barang/Jasa saat ini memang harus dibenahi. Unit Layanan pengadaan yang terletak di lantai 3 dirasa cukup membuat kelelahan pada saat orang ingin berurusan. Idealnya ada tempat yang cukup mudah untuk dikunjungi. Apalagi pada saat tahapan pembuktian, penyedia yang diundang apabila membawa dokumen cukup banyak, tentu kerepotan dan kelelahan untuk mencapai lantai 3.”

### III. Disposisi

21. Bagaimanakah pemahaman SOPD terhadap pelaksana kegiatan terhadap implementasi *e-Procurement* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah?

“Selaku bagian dari pelaksana kebijakan *e-Procurement* dalam pengadaan barang/jasa pemerintah, sangat memahami apa yang menjadi tugas kami sesuai dengan tupoksi. Kami diangkat berdasarkan Surat Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA ) sebagai Pejabat Pengadaan yang memiliki tugas melaksanakan pekerjaan pemilihan langsung untuk paket pekerjaan yang tidak dilelangkan. Tetapi kami juga memiliki tugas membantu KPA dalam membuat Kerangka Acuan Kerja (KAK) Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan mempersiapkan administrasi untuk paket pekerjaan yang akan dilelangkan melalui Unit Layanan Pengadaan (ULP)”

#### **IV. Faktor-Faktor Apa Yang Mendukung Implementasi Kebijakan *e-Procurement***

“Kesuksesan sebuah kebijakan, termasuk kebijakan e-Procurement dalam pengadaan barang/jasa tidak lepas dari adanya dukungan personil yang memadai baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Selain itu adanya sarana dan prasarana yang memadai juga menjadi faktor pendukung implementasi e-procurement. Faktor kepemimpinan baik kepemimpinan Biro Pengadaan Barang/Jasa maupun kepemimpinan Kelompok Kerja (POKJA).”

#### **V Faktor-Faktor Apa Yang Menghambat Implementasi Kebijakan *e-Procurement***

“Selama pelaksanaan kebijakan e-Procurement dalam pengadaan barang/jasa beberapa faktor penghambat yang ditemukan adalah kurangnya informasi yang diterima oleh SOPD terkait dalam penerapan peraturan pengadaan barang / jasa yang baru dan masih diterapkannya mindset bahwa pengadaan barang dan jasa tetap bisa “diatur”. Kurangnya informasi yang diterima oleh penyedia / rekanan dalam penerapan peraturan pengadaan barang / jasa yang baru yang menyebabkan mis komunikasi dan berakhir dengan sanggah, sanggah banding dan aduan yang berdampak pada proses pengadaan barang / jasa dan pelaksanaan pekerjaan”