

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA
BERBASIS ELEKTRONIK (E-PROCUREMENT) DI
KABUPATEN LUWU UTARA**

***POLICY IMPLEMENTATION OF THE SUPPLY OF
ELECTRONIC (E-PROCUREMENT) BASED
GOODS/SERVICE IN NORTH LUWU REGENCY***

SUNDARI USMAN



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA
BERBASIS ELEKTRONIK (*E-PROCUREMENT*) DI
KABUPATEN LUWU UTARA**

Tesis
Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi
Administrasi Pembangunan

Disusun dan diajukan oleh

SUNDARI USMAN

kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

TESIS

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA BERBASIS ELEKTRONIK (*E-PROCUREMENT*) DI KABUPATEN LUWU UTARA

Disusun dan diajukan oleh

SUNDARI USMAN

Nomor Pokok P0800209026

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis

pada tanggal 31 Juli 2013

dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Penasihat,

Prof. Dr. H. Rakhmat, M.S.

Ketua

Ketua Program Studi
Administrasi Pembangunan

Dr. Alwi, M.Si.

Dr. Muhammad Rusdi, M.Si.

Anggota

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. Ir. Mursalim

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Sundari Usman
Nomor Mahasiswa : P0800209026
Program Studi : Administrasi Pembangunan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Juli 2013
Yang menyatakan

Sundari Usman

KATA PENGANTAR

Mengiringi untaian pengantar ini, perkenankanlah penulis memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT yang senantiasa berkenan melimpahkan rahman dan rahim-Nya kepada hamba-Nya, termasuk upaya penulis dalam mempersiapkan dan menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA BERBASIS ELEKTRONIK (*E-PROCUREMENT*) DI KABUPATEN LUWU UTARA”**, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa tesis yang ini tidaklah mungkin dapat diselesaikan sejadi mungkin tanpa bantuan, dukungan dan partisipasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, melalui tesis ini perkenankanlah penulis mengantarkan ucapan terima kasih dengan iringan doa, semoga Allah SWT senantiasa berkenan memberikan imbalan yang berlipat ganda kepada mereka semua.

Sembah sujud penulis kepada Ibunda tercinta Napisah dan Almarhum Ayahanda Usman, atas segala nasehat dan didikannya yang begitu penuh kasih sayang yang memudahkan cita-cita penulis yang tidak akan pernah lunas sampai kapanpun.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga untuk suami tercinta Abdul Akbar dan ananda Zahratussyita atas segala kepercayaan dan pengertiannya merelakan waktu penulis tersita untuk menyelesaikan studi, serta curahan percik api semangat hidup penulis.

Rasa hormat dan terima kasih penulis kepada Bapak Prof. Dr. Rakhmat, MS. dan Bapak Dr. Muhammad Rusdi, M.Si selaku dosen pembimbing yang selalu menyediakan waktu untuk konsultasi dan segala kemudahannya dalam membimbing untuk ilmu yang penulis peroleh.

Tidak lupa penulis menghaturkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya atas bantuan, perhatian dan kerjasamanya kepada :

1. Bapak Rektor beserta seluruh staf pengajar dan civitas akademika Universitas Hasanuddin Makassar, yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan selama penulis menuntut ilmu di almamater tercinta.
2. Bapak Prof. Dr. Armin, M.Si., Ibu Dr. Hj. Hasniati, M.Si. dan Ibu Dr. Atta Irene Allorante, M.Si. sebagai dosen penguji tesis.
3. Bapak Kepala Lembaga Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) serta seluruh pegawai dan staf di instansi tersebut.
4. Bapak Drs. H. Jus'an, sekretaris KPU Luwu Timur dan Komisioner yang telah memberikan izin kepada penulis untuk menyelesaikan studi beserta teman-teman Staf atas segala kerjasamanya.
5. Rekan-rekan se-angkatan (2009) yang telah banyak memberikan kenangan manis dan pahit selama pelaksanaan perkuliahan.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas dorongan semangat untuk menyelesaikan tesis ini.

Segala saran dan kritik membangun akan penulis terima demi kebaikan tesis ini. Karena meskipun tesis ini penulis telah upayakan sekuat mungkin, namun penulis menyadari masih jauh dari yang semestinya. Tetapi dengan kesahajaannya inilah baik bentuk maupun isinya mudah-mudahan tidak menjadi sia-sia melainkan dapat memberikan manfaat dan makna dalam diri kita masing-masing serta dapat mendukung upaya peningkatan prestasi mahasiswa dan upaya pengembangan Universitas Hasanuddin Makassar.

Makassar, Juli 2013

Penulis,

Sundari Usman

ABSTRAK

SUNDARI USMAN. Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Berbasis elektronik (E-Procurement) di Kabupaten Luwu Utara (dibimbing oleh Rakhmat dan Muhammad Rusdi)

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran proses komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa berbasis elektronik (*e-procurement*).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian adalah observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dilihat dari aspek komunikasi *e-procurement* telah berjalan dengan baik meskipun masih sering terjadi perbedaan pandangan antara panitia dan peserta lelang tetapi selama menggunakan sistem *e-procurement* belum menimbulkan gejolak yang mengganggu stabilitas implementasi pengadaan barang dan jasa. Aspek Sumber Daya *e-procurement* mendapat dukungan dari pemerintah daerah baik dari aspek sumber daya manusia, keuangan dan Infrastruktur cukup memadai sehingga mampu mendorong pelaksanaan Kebijakan dengan baik kecuali dari rekanan masih perlu ditingkatkan kualitas SDM. Aspek disposisi yang melihat watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis dalam menjalankan kebijakan telah berjalan efektif secara prosedural meskipun terkadang rekanan masih meragukan disposisi yang dimiliki oleh implementator. Struktur Birokrasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan telah mendukung dengan baik implementasi kebijakan dengan adanya dukungan struktur organisasi, regulasi dan mekanisme kerja yang tertuang dalam peraturan bupati dan keputusan-keputusan lainnya misalnya (*standard operating procedures* atau SOP) yang menjadi pedoman bagi setiap implementor dan peserta lelang (rekanan) dalam bertindak. Masih diharapkan komunikasi intensif antara implementator dan penyedia jasa, peningkatan kualitas SDM dan infrastruktur

Kata Kunci : Implementasi, Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, Struktur Birokrasi

ABSTRACT

SUNDARI USMAN. *Policy Implementation of the Supply of Electronic (E-Procurement) Based Goods/Service in North Luwu Regency (supervised by Rakhmat and Muhammad rusdi)*

The aim of the research is to give description of communication process, resources, disposition, and bureaucracy structure in policy implementation of the supply of electronic (e-Procurement) based good/service.

The research used descriptivequalitative study. The metods of obtaining the data were observation, in-depth interview, and documentation. The data were analyzed descriptive-qualitatively.

The result of the research indicate that viewed from communication aspect, e-procurement has run well even though different view between the members of committee and auction participants occasionally happens. However, since they used e-procurement system, it has not caused flaming which disturbed the stability of the implementation of goods/service supply. Viewed from resources, e-procurement gets adequate support from local government in the aspects of human resources, finance, and infrastructure, so it is able motivate the implementation of a good policy except that the qualityof partners still needs to be improved. Viewed from disposition aspect, nature and character possessed by the implementers such as commitment, honesty, democratic characteristics have run effectively and procedurally in running their policies although the partners are sometimes doubtful about the disposition possessed by the implementers. Bureaucracy structure which has the duty to implement the policies has support well the policy implementation with the support of organization structure, regulation, and work mechanism stipulated in regent's regulation and other decisions such as standard operational procedure (SOP) as the manual for each implementer and partner in doing action. Communication intensity between implementers and service providers and between the quality of human resources and infrastructure is still needed.

Keywords : *Implementation, communication, resources, disposition, bureaucracy structure*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGANTAR.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Teori Kebijakan Publik.....	11
B. Konsep Implementasi	17
C. Model Implementasi Kebijakan.....	22
D. Konsep e-Procurement.....	33
E. Kebijakan e-Procurement di Luwu Utara.....	41
F. Kerangka Pikir	46

BAB III.	METODE PENELITIAN	49
	A. Pendekatan Penelitian	50
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian	50
	C. Sumber Data	51
	D. Metode Pengumpulan Data	52
	E. Teknik Analisis Data	
BAB IV.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
	A. Gambaran Umum Kabupaten Luwu Utara.....	
	B. Implementasi Kebijakan e-Procurement Kabupaten Luwu Utara.....	65
	C. Analisis Implementasi e-Procurement Kabupaten Luwu Utara.....	83
BAB V.	KESIMPULAN DAN SARAN	121
	A. Kesimpulan.....	122
	B. Saran.....	
	DAFTAR PUSTAKA	124

DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	Hal
Tabel 4.1	Statistik Geografi Dan Iklim Kabupaten Luwu Utara	55
Tabel 4.2	Wilayah Administasri dan Jumlah PNS Kabupaten Luwu Utara 2009-2011	56
Tabel 4.3	Perkembangan APBD 2010-2011 Kabupaten Luwu Utara	57
Tabel 4.4	Perkembangan Penduduk Kabupaten Luwu Utara	58
Tabel 4.5	Perkembangan Indikator Tenaga Kerja Kabupaten Luwu Utara	59
Tabel 4.6	Indikator Pendiidikan Luwu Utara	60
Tabel 4.7	Perkembangan Keluarga Sejahtera Kabupaten Luwu Utara	61
Tabel 4.8	Statistik Indikator Ekonomi Kabupaten Luwu Utara	63
Tabel 4.9	Perkembangan Indeks Pembangunan Manusia Kabupaten Luwu Utara	64
Tabel 4.10	Perbandingan antara sistem semi elektronik dan Full elektronik	73
Tabel 4.11	Agency di LPSE Kabupaten Luwu Utara	80
Tabel 4.12	Jumlah perusahaan yang terdaftar, terverifikasi, tertolak dan ter-black list di LPSE Luwu Utara	81
Tabel 4.13	Status Transaksi LPSE Luwu Utara 2009 –2012	82
Tabel 4.14	Contoh 1 (satu) Sanggahan Peserta Lelang	95
Tabel 4. 15	Contoh Kedua Sanggahan Peserta Lelang	96

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu prinsip utama dalam mewujudkan *good governance* dan *clean government* adalah transparansi. Menurut Tjokroamidjojo dikutip oleh Rakhmat (2009) bahwa untuk menciptakan suatu sistem penyelenggaraan pemerintahan yang bercirikan *good governance* maka pemerintah dituntut menerapkan prinsip akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan supremasi hukum. Prinsip transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi melalui mekanisme kelembagaan dan dapat dipahami dan diterima bagi yang membutuhkan. Pemerintah yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya tentang proses perumusan kebijakan publik dan Implementasinya.

Seiring Inpres No 5 tahun 2004 tentang percepatan pemberantasan kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN), transparansi menjadi pagar utama dalam upaya pencegahan terjadinya KKN. Paling tidak dengan adanya kebijakan transparansi di daerah, semua pihak baik masyarakat maupun jajaran birokrasi akan saling mengawasi dalam menjalankan proses pemerintahan di daerah.

Sebagai aktualisasi prinsip transparansi, pemerintah memberlakukan dan menerapkan UU No. 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP) yang secara implementatif

memberikan ruang gerak kepada masyarakat dalam mengakses informasi berbagai kebijakan publik dan pembangunan. Hal ini berarti bahwa siapa saja yang menjalankan tugas dan fungsi dengan dana yang bersumber dari APBN/APBD dan sumbangan dana publik, harus menyampaikan informasi secara terbuka kepada masyarakat kecuali informasi yang dikecualikan seperti misalnya informasi strategi dan rahasia bisnis yang menjadi hak perusahaan, informasi rahasia negara, informasi intelijen, dan informasi yang bersifat pribadi.

Keterbukaan informasi publik menjadi sarana untuk mengoptimalkan pengawasan publik terhadap penyelenggaraan negara dan badan publik lainnya serta segala sesuatu yang berakibat pada kepentingan publik. Di dalam UU KIP disebutkan bahwa setiap informasi publik bersifat terbuka dan dapat diakses oleh setiap pengguna informasi publik (Pasal 2 ayat 1) dan setiap orang berhak memperoleh informasi publik sesuai dengan ketentuan UU KIP (Pasal 4 ayat 1). Hadirnya UU KIP semakin menegaskan pentingnya menyelenggarakan pelayanan publik yang profesional, tidak diskriminatif, terbuka, dan akuntabel.

Kemudian hadirnya UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik semakin menegaskan pentingnya menghadirkan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam UU tersebut dinyatakan bahwa pelayanan publik haruslah berasaskan kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan

hak, keseimbangan hak dan kewajiban, profesional, partisipatif, tidak diskriminatif, terbuka, akuntabel, tepat waktu, cepat, mudah, dan terjangkau.

Pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik, seperti tertera dalam Pasal 5 UU Pelayanan Publik.

Pemerintah telah memberikan perhatian serius berkaitan dengan proses pengadaan barang/jasa pemerintah yang ditandai dengan dikeluarkannya Keputusan Presiden Nomor 80 tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Kehadiran Kepres tersebut diharapkan membuat pengadaan barang/jasa pemerintah menjadi lebih efisien, efektif, terbuka, bersaing, transparan, adil, serta akuntabel. Keppres tersebut menjadi standar regulasi di bidang pengadaan bagi seluruh lembaga pemerintah di seluruh wilayah hukum negara Republik Indonesia.

Seiring dengan pesatnya pembangunan di Luwu Utara (Lutra), pengadaan barang dan jasa di kabupaten tersebut terus mengalami peningkatan. Hal itu memicu bertambahnya jumlah penyedia barang dan jasa yang pada satu sisi berpotensi memicu tumbuh suburnya praktik-praktik KKN. Apalagi jika sistem pengadaan masih bersifat manual yang rawan terpengaruh faktor-faktor yang bersifat subjektif. Hal ini terbukti dari

banyaknya kasus korupsi yang terjadi di daerah ini sampai tahun 2007. Olehnya, Luwu Utara kemudian melakukan terobosan dengan membangun sistem pengadaan barang dan jasa berbasis internet (*e-procurement*) sebagai langkah antisipatif pencegahan KKN.

Dasar hukum yang melandasi kebijakan pengadaan barang/jasa berbasis elektronik adalah:

- Keppres 80/2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa pemerintah (Lampiran 1 Bab IV huruf D): pelaksanaan pengadaan barang/jasa dapat menggunakan sarana elektronik (internet, e-mail)
- Inpres 3/2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan e-Government dimana dalam Lampiran I disebutkan bahwa *e-procurement* dapat dimanfaatkan oleh setiap situs pemerintah
- Inpres 5/2003 tentang Kebijakan Ekonomi selama dan setelah Program Kerjasama dengan IMF (*International Monetary Fund*) disebutkan bahwa sebagai bagian dari Program Stabilitas Ekonomi Makro – Rencana Tindak Kebijakan Peningkatan Efisiensi Belanja Negara, empat instansi yaitu Kementerian Sekretariat Negara, Kementerian PPN/Bappenas, Kementerian Komunikasi dan Informatika dan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian

diwajibkan mengembangkan dan mengimplementasikan *e-procurement*.

- Inpres 5/2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi (Diktum Kesebelas angka 1: Mengamanatkan melakukan kajian dan ujicoba pelaksanaan *e-procurement* (Menko Perekonomian, Menteri Keuangan dan Meneg. Perencanaan Pembangunan Nasional)
- Perpres 8/2006 perubahan keempat atas kepres 80/2003 tentang pedoman pelaksanaan barang/jasa pemerintah: Website pengadaan Nasional yang dikoordinasikan oleh Meneg. Perencanaan Pembangunan Nasional
- Perpres 20/2006 tentang Pembentukan Dewan TIK Nasional, salah satu tugasnya adalah penentuan program Flagship (*e-procurement* oleh Bappenas/LKPP)
- Undang-undang 11/2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik, merupakan paradigma baru dalam khasanah peraturan perundang-undangan RI yang menganut Azas Yurisdiksi Ekstrateritorial dan mengakui alat bukti Elektronik sebagai alat bukti lainnya yang diatur KUHP serta Tanda Tangan Elektronik memiliki kekuatan Hukum yang sama dengan Tanda Tangan Konvensional
- Perpres 54/2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang mewajibkan seluruh Instansi/Institusi yang menggunakan

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) melaksanakan pengadaan barang/jasa secara elektronik pada tahun anggaran 2012.

E-procurement yang dilaksanakan di Luwu Utara merupakan hasil penerapan studi banding di Surabaya dan di Banjar Baru telah mendapatkan sejumlah penghargaan baik ditingkat lokal maupun nasional. Hasil penerapan tersebut dituangkan dalam bentuk MoU antara Pemerintah Kota Surabaya dengan Pemerintah Kabupaten Luwu Utara tentang Pelaksanaan dan Pengembangan Implementasi Sistem e-Government. Ruang lingkup kesepakatan bersama adalah keseluruhan sistem e-Government yang meliputi sistem *e-Budgeting*, *e-Project*, *e-procurement*, *e-Contracting*, *e-Delivery*, *e-Controlling*, *e-performance*, dan sistem lainnya.

e-procurement adalah salah satu bagian dari e-government di mana *e-procurement* ini merupakan proses pemilihan pengadaan barang jasa milik pemerintah dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dengan nilai pengadaan mulai dari Rp.100.000.000,- (seratus juta rupiah).

Didalam penyelenggaraan *e-procurement*, terdapat ketentuan tentang etika, kewajiban dan larangan bagi pihak-pihak terkait termasuk

panitia pengadaan yang didasarkan pada pertimbangan transparansi, akuntabel, efektif dan efisien. Apabila hal-hal tersebut dilanggar maka akan berdampak pada terganggunya proses pengadaan barang/jasa pemerintah dan kerugian berbagai pihak yang terlibat.

Dalam penerapannya, *e-procurement* di Luwu Utara telah mendapatkan apresiasi positif dari berbagai pihak. Hal ini dibuktikan dengan dijadikannya LPSE Luwu Utara sebagai rujukan penerapan e-Procurement beberapa Kabupaten di Sulawesi Selatan. Meskipun mendapat apresiasi positif tapi masih mengalami beberapa kendala teknis seperti sistem yang sering terputus dengan jaringan menyebabkan terganggunya proses lelang, skill sumber daya manusia yang masih belum sepenuhnya memahami proses pengadaan barang/jasa berbasis internet dan kebiasaan para rekanan yang biasanya tergantung pada pemberian kepada petugas sehingga kurang memperhatikan kualitas penawaran yang diajukan.

Selain itu hal menarik lainnya adalah Luwu Utara merupakan kabupaten pertama di Sulawesi Selatan yang menerapkan pengadaan barang dan jasa berbasis elektronik (*e-procurement*). Jauh lebih cepat dibandingkan dengan Kota Makassar sebagai ibu kota provinsi. Sudah tentu kontraktornya lebih melek teknologi.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : ***Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Berbasis Elektronik (E-Procurement) Di Kabupaten Luwu Utara***

B. Rumusan Masalah

Berbagai dampak positif sebagai tujuan akhir dari pelaksanaan kebijakan pengadaan barang/jasa secara elektronik, memerlukan kesempurnaan rangkaian proses kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan tersebut. Salah satu aspek utama dari berhasil atau tidaknya sebuah kebijakan adalah proses implementasi yang tepat, berdasarkan hal tersebut maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai kebijakan pengadaan barang/jasa khususnya dari proses implementasi dengan judul: "Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Berbasis Elektronik (*E-procurement*) di Kabupaten Luwu Utara". Masalah pokok yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana proses komunikasi dalam implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Berbasis Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Luwu Utara?
2. Bagaimana Sumber Daya dalam implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Berbasis Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Luwu Utara?

3. Bagaimana Disposisi dalam implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Berbasis Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Luwu Utara?
4. Bagaimana struktur birokrasi dalam implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Berbasis Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Luwu Utara?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk memberikan gambaran proses komunikasi dalam implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Berbasis Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Luwu Utara?
2. Untuk memberikan gambaran kesiapan Sumber Daya dalam implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Berbasis Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Luwu Utara?
3. Untuk memberikan gambaran proses disposisi dalam implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Berbasis Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Luwu Utara?
4. Untuk memberikan gambaran kesiapan struktur birokrasi dalam implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Berbasis Elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Luwu Utara?

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian, maka manfaat penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritik dalam melihat persoalan implementasi kebijakan Elektronik Government utamanya *e-procurement*. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi peneliti lebih lanjut terutama tentang implementasi pengadaan barang/jasa berbasis elektronik.

2. Manfaat Praktis

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pemerintah Kabupaten Luwu Utara mengenai proses implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa berbasis elektronik sehingga lebih transparan, akuntabel, efektif dan efisien, selaras dengan upaya pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Kebijakan Publik

Rakhmat (2009:127) menjelaskan secara konseptual, kata *policy* diartikan dan diterjemahkan menjadi istilah kebijakan atau kebijaksanaan, karena memang biasanya dikaitkan dengan keputusan pemerintah dalam suatu pemerintahan. Menurut Said dikutip oleh Rakhmat, perbedaan makna antara konsep kebijakan dan kebijaksanaan tidak menjadi persoalan selama kedua istilah itu diartikan sebagai keputusan pemerintah yang bersifat umum dan ditujukan kepada masyarakat atau kepentingan publik. Karena sesungguhnya pemerintahlah yang mempunyai kewenangan atau kekuasaan untuk mengarahkan masyarakat.

Definisi kebijakan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah merupakan rangkaian konsep dan azas yang menjadi garis besar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak (tentang pemerintahan, organisasi, dsb); pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran, garis haluan.

Selanjutnya, Dunn (2000:51-52) menjelaskan bahwa secara etimologis, istilah kebijakan atau *policy* berasal dari bahasa Yunani, Sansekerta, dan Latin. Akar kata dalam bahasa Yunani dan Sansekerta

yaitu *polis* (negara kota) dan *pur* (kota) yang dikembangkan dalam bahasa latin menjadi *politia* (negara) dan akhirnya dalam bahasa Inggris *policie*, yang berarti menangani masalah-masalah publik atau administrasi pemerintahan. Harold D. Lasswell dan Abraham Kaplan (dalam Nugroho, 2006:23) memberikan arti kebijakan sebagai “*a projected programe of goals, values and practices*” (suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktek yang terarah). Selain itu, James E. Anderson (dalam Winarno, 2002:16), kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau persoalan.

Dari definisi-definisi tersebut di atas dipahami bahwa kebijakan adalah suatu konsep yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan. Kebijakan merupakan alat untuk mencapai tujuan seperti yang dikemukakan oleh Amara Raksasatya (dalam Islamy M. Irfan, 2001:17), yaitu bahwa kebijakan merupakan suatu taktik dan strategi yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan, yang didalamnya terkandung 3 (tiga) elemen, yaitu :

1. Identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai.
2. Taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi.

Dalam konteks pemerintahan, kebijakan umumnya terkait dengan kebijakan publik. Hal ini juga termasuk kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah, yang juga termasuk dalam kebijakan publik. Terkait dengan pengertian kebijakan publik, Thomas R. Dye (dalam Rakhmat, 2009:128), mengemukakan bahwa kebijakan publik sebagai "*whatever government chooses to do or not to do*". Artinya, kebijakan publik merupakan pilihan apapun oleh pemerintah, baik untuk melaksanakan sesuatu maupun untuk tidak melaksanakan sesuatu. Pengertian ini menyamakan kebijakan pemerintah dengan tindakan-tindakan pemerintah, dan memandang setiap pilihan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah sudah tentu memiliki tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Pandangan yang senada dikemukakan Edward III dan Sharkansky (dalam Islamy, 2007:18) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah: "*what government say and do or do not do ... it is goals or purpose of government programs....*". Pendapat ini berarti bahwa kebijakan publik merupakan apa yang dikatakan dan dilakukan oleh pemerintah atau tidak dilakukan.

Kemudian Eulau dan Prewitt (dalam Nawawi, 2009:8) mengemukakan bahwa kebijakan publik adalah keputusan tetap yang

dicirikan dengan konsistensi dan pengulangan (reputasi) tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka yang mematuhi peraturan tersebut. Pemikiran serupa dikemukakan oleh Jones (dalam Rakhmat 2009:129) yang merumuskan kebijakan publik sebagai perilaku yang tetap dan berulang dalam hubungan dengan usaha yang ada di dalam dan melalui pemerintah untuk memecahkan masalah publik.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan di atas, ada kesamaan pandangan bahwa kebijakan publik adalah tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang dibuat oleh pemerintah. Anderson (dalam Wahab, 2008:5) mengemukakan bahwa kebijaksanaan (negara) adalah “kebijaksanaan yang dikembangkan atau dirumuskan oleh instansi-instansi serta pejabat-pejabat pemerintah”. Lebih jauh Anderson (dalam Wahab, 2008:6-7) mengatakan hal ini memberi implikasi:

1. Kebijakan negara itu selalu mempunyai tujuan tertentu atau dengan kata lain bahwa kebijakan itu harus berorientasi kepada tujuan.
2. Kebijakan itu berisi tindakan atau pola tindakan pejabat-pejabat pemerintah.
3. Kebijakan itu merupakan apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah, jadi bukan merupakan apa yang pemerintah bermaksud melakukan atau akan mengatakan sesuatu.
4. Kebijakan negara itu bisa bersifat positif dalam arti merupakan bentuk tindakan pemerintah mengenai sesuatu masalah tertentu atau bersifat

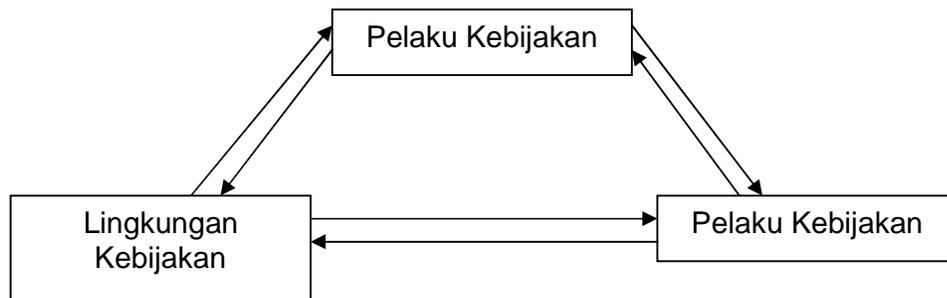
negatif, dalam arti merupakan keputusan pejabat pemerintah untuk melakukan sesuatu; dan

5. Bahwa kebijakan pemerintah setidaknya-tidaknya dalam arti yang positif didasarkan atau selalu dilandaskan pada peraturan perundang-undangan yang bersifat memaksa.

Selain definisi Kebijakan Publik diatas, hal lain yang penting untuk dipahami sebagai landasan teori adalah sistem kebijakan (*Policy system*) dimana mencakup hubungan timbal balik diantara tiga unsur, yaitu kebijakan public, pelaku kebijakan, dan lingkungan kebijakan. Tiga elemen sistem kebijakan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.1

Tiga Elemen Sistem Kebijakan



Sumber: Dunn (1987:63)

Disamping definisi dan sistem kebijakan, perlu juga dipahami tentang proses kebijakan. Michael Howlett dan M. Ramesh (dalam Nawawi: 16) menyatakan bahwa proses kebijakan public terdiri dari lima tahapan sebagai berikut:

1. Penyusunan agenda (*agenda setting*), yakni suatu proses agar suatu masalah bisa mendapat perhatian dari pemerintah.
2. Formulasi kebijakan (*policy formulation*), yakni proses perumusan pilihan-pilihan kebijakan oleh pemerintah.
3. Pembuatan kebijakan (*decision making*), yakni proses ketika pemerintah memilih untuk meakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan.
4. Implementasi kebijakan (*policy implementation*), yakni proses untuk melaksanakan kebijakan supaya mencapai hasil.
5. Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*), yakni proses untuk memonitor dan menilai hasil atau kinerja kebijakan.

Sedangkan Ripley dikutip dari Nawawi menyebutkan tahapan atau proses kebijakan public diawali dengan penyusunan agenda, formulasi dan legitimasi kebijakan, implementasi kebijakan, evaluasi terhadap implementasi, dan kinerja dampak dan kebijakan baru. Kemudian Anderson (dalam Rakhmat, 2009:133), mengatakan bahwa proses kebijakan publik meliputi lima tahap yaitu : 1) Perumusan masalah (*problem formulation*), 2) Perumusan kebijakan (*policy formulation*), 3) Penentuan kebijakan (*policy adoption*) 4) Pelaksanaan kebijakan (*policy implementation*), 5) Penilaian kebijakan (*policy evaluation*).

B. Konsep Implementasi

Salah satu kajian tentang kebijakan public adalah terkait dengan implementasi kebijakan yang mengarah pada proses pelaksanaan kebijakan. Nugroho (2006:119) mengatakan bahwa Implementasi kebijakan adalah hal yang paling berat, karena disini masalah-masalah yang kadang tidak dijumpai dalam konsep, muncul di lapangan. Selain itu, ancaman utama adalah konsistensi implementasi.

Hal senada diungkapkan Odoji, 1981 (dalam Nawawi 2009:131) pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting bahkan lebih penting dari pembuatan kebijakan. Kebijakan hanya sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan. Selanjutnya, Nugroho (2009:591) mengatakan bahwa penelitian tentang inplementasi kebijakan adalah penelitian tentang bagaimana suatu kebijakan diterapkan.

Van Meter dan Van Horn, 1975 (dalam Solichin, 2008 : 65) menjelaskan tentang definisi implementasi : Proses implementasi sebagai *“those action by publik or private individuals (or groups) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decisions”* (tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu / pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan).

Implementasi adalah merupakan konsep dinamis yang melibatkan secara terus menerus usaha-usaha untuk mencari apa yang akan dapat dilaksanakan, yang mengatur aktifitas-aktifitas yang mengarah pada penempatan suatu program (Jones dalam Nawawi, 2009: 132). Lebih lanjut Jones menjelaskan bahwa implementasi suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk mengoperasionalkan sebuah program dengan melalui tiga pilar sebagai berikut:

- 1) Organisasi, yaitu pembentukan atau penataan kembali sumber daya, unit-unit organisasi serta metode agar program dapat berjalan;
- 2) Interpretasi, yaitu menafsirkan agar program menjadi rencana dan pengarahan yang tepat dan dapat diterima serta dilaksanakan; dan
- 3) Penerapan, yaitu ketentuan rutin dari pelayanan, pembayaran atau lainnya yang disesuaikan dengan tujuan atau perlengkapan program.

Selain pendapat Jones diatas, implementasi juga dikemukakan Jenkins (dalam Parsons, 2008:463) yang menyatakan bahwa studi implementasi adalah studi perubahan: bagaimana perubahan terjadi, bagaimana kemungkinan perubahan bisa dimunculkan. Ia juga merupakan studi tentang mikrostruktur dari kehidupan politik, bagaimana organisasi di

luar dan di dalam sistem politik menjalankan urusan mereka dan berinteraksi satu sama lain, apa motivasi-motivasi mereka bertindak seperti itu, dan apa motivasi lain yang mungkin membuat mereka bertindak secara berbeda.

Menurut Mazmanian, Daniel A dan Sabatier Paul A., 1979 (dalam Wahab, 2008:65) mengemukakan bahwa implementasi Kebijakan pemerintah mengandung makna tertentu, yaitu :

“Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk meng-administrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat / dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian”.

Berdasarkan pendapat di atas, nampak bahwa implementasi kebijakan tidak hanya terbatas pada tindakan atau perilaku badan alternatif atau unit birokrasi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan kepatuhan dari target group, namun lebih dari itu juga berlanjut dengan jaringan kekuatan politik sosial ekonomi yang berpengaruh pada perilaku semua pihak yang terlibat dan pada akhirnya terdapat dampak yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan.

Allison dalam Kunarjo (1992:44), bahwa tahap implementasi merupakan tahap yang penting dan kritis yang memerlukan kerjasama segenap pihak dalam penyusunan dan pelaksanaan suatu kebijakan. Sebelum suatu program dilaksanakan, dilakukan persiapan yang matang dalam segala hal yang menyangkut program, misalnya organisasi, tenaga

kerja termasuk kualifikasi orang-orang yang terlibat didalamnya. Dalam siklus pengelolaan program, setelah langkah persiapan dan persetujuan pihak yang berwenang, akan tiba pada tahap implementasi yang merupakan operasionalisasi keputusan-keputusan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Namun perlu diingat bahwa terdapat faktor-faktor penyebab kegagalan implementasi yang dikemukakan oleh Hoogerwerf (1983 : 166-173), sebagai berikut :

1. Isi Kebijakan

Implementasi kebijakan dapat gagal karena; (1) samar-samarnya isi kebijakan (tujuan-tujuan tidak dapat terinci), sarana dan penentuan prioritas, program kebijakan yang terlalu umum atau sama sekali tidak ada, (2) kurangnya ketetapan intern dan ekstern dari kebijakan yang akan dilaksanakan, (3) kadang-kadang perundang-undangan mempunyai begitu banyak lubang, sehingga tanpa banyak kesulitan obyek-obyek kebijakan dapat mengelaknnya, hal mana dapat mematahkan semangat para pelaksana, (4) kurang sumber-sumber pembantu (waktu, uang dan tenaga manusia).

2. Informasi

Kurangnya informasi dari para faktor terhadap ojek kebijakan dan struktur komunikasi yang serba kurang antara organisasi pelaksana dan obyek dukungan.

3. Dukungan

Pelaksana suatu kebijakan akan dipersulit jika pelaksana tidak cukup dukungan untuk suatu kebijakan. Juga kurang kesediaan obyek-obyek kebijakan untuk kerja sama pada pelaksana, serta obyek-obyek kebijakan “terikat” kepada kegiatan-kegiatan tertentu oleh kewajiban-kewajiban sesuai dengan undang-undang, kepatuhan dari obyek-obyek kebijakan sedikit, jika peraturan-peraturan ini bertentangan dengan pendapat yang dianut oleh obyek-obyekkebijakan, atau keputusan mereka.

4. Pembagian potensi

Gagalnya suatu kebijakan dapat pula disebabkan karena adanya pembagian potensi diantara aktor-aktor yang terlibat didalamnya dan adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang tidak disertai dengan pembatasan-pembatasan yang jelas, serta adanya desentralisasi dalam pelaksanaan.

Secara garis besar dapat dikatakan bahwa fungsi implementasi itu ialah untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan negara diwujudkan sebagai hasil akhir kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah. Sebab, fungsi implementasi mencakup pula penciptaan apa yang dalam ilmu kebijakan negara disebut sistem penyampaian kebijakan negara yang biasanya terdiri dari cara-cara atau sasaran-sasaran tertentu yang dirancang secara khusus serta diarahkan menuju terciptanya tujuan-tujuan dan sasaran yang dikehendaki.

C. Model Implementasi Kebijakan

Perkembangan model implementasi telah melewati banyak masa dan telah dikemukakan oleh banyak ilmuwan. Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn (1975) termasuk ilmuwan yang pertama kali merumuskan model implementasi. Van Meter dan Van Horn (dalam Nawawi, 2009:139) menjelaskan bahwa ada 6 variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yaitu :

1) Standar dan sasaran kebijakan

Setiap kebijakan public harus mempunyai standard an suatu sasaran kebijakan jelas dan terukur. Dengan ketentuan tersebut tujuannya dapat terwujudkan.

2) Sumber daya

Kebijakan perlu didukung oleh sumber daya, baik itu sumber daya manusia, maupun sumber daya matrial, dan sumber daya metoda.

3) Komunikasi antar organisasi

Dalam berbagai kasus, implementasi sebuah program terkadang perlu didukung dan dikoordinasikan dengan instansi lain agar tercapai keberhasilan yang diinginkan.

4) Karakteristik agen pelaksana

Sejauhmana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan. Termasuk didalamnya karateristik para partisipan yakni mendukung

atau menolak, kemudian juga bagaimana sifat opini publik yang ada di lingkungan dan apakah elite politik mendukung implementasi kebijakan.

5) Disposisi implementor

Disposisi implementor mencakup tiga hal penting, yaitu :

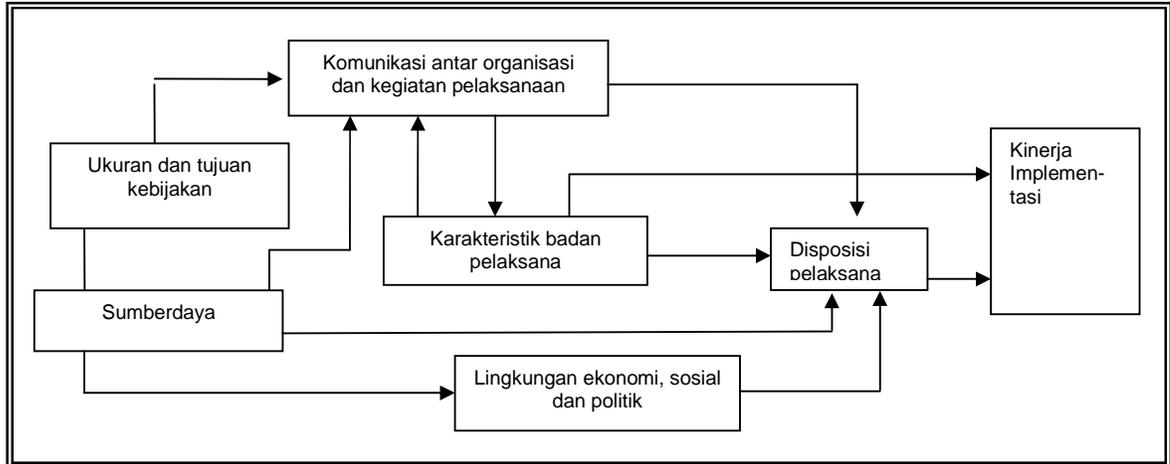
- (a) respons implementor terhadap kebijakan, yang akan mempengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan;
- (b) kondisi, yakni pemahamannya terhadap kebijakan; dan
- (c) intensitas disposisi implementor yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementor.

6) Kondisi lingkungan sosial, ekonomi dan politik

Kondisi sosial, ekonomi dan politik mencakup sumber daya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan.

Gambar 2.2

Model Implementasi Kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn



Sumber : Nawawi, 2009:140

Jika sebelumnya model implementasi fokus pada variabel penentunya, maka ilmuwan lain merumuskan model implementasi dari sudut pandang yang berbeda, yaitu dari proses jalannya implementasi tersebut. Brian W.Hogwood dan Lewis A.Gunn, 1978 (dalam Solichin, 2008: 71) merumuskan model implementasi yang dikenal dengan istilah *"The top down approach"*. Menurut mereka, untuk dapat mengimplementasikan kebijakan negara secara sempurna (*perfect implementation*) maka diperlukan beberapa persyaratan tertentu, yaitu :

- (1) Seringkali kondisi eksternal yang dihadapi berada di luar jangkauan / wewenang badan / instansi pelaksana. Meski demikian untuk menjamin berlangsungnya implementasi yang ideal, harus dipastikan bahwa kondisi eksternal tersebut tidak akan menimbulkan gangguan/kendala yang serius.

- (2) Ketersediaan waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai.
- (3) Ketersediaan perpaduan sumber-sumber yang diperlukan.
- (4) Terdapatnya suatu hubungan kausalitas yang handal sebagai dasar kebijakan yang akan diimplementasikan.
- (5) Hubungan kausalitas yang dimaksud sebaiknya bersifat langsung atau hanya sedikit mata rantai penghubungnya.
- (6) Hubungan saling ketergantungan harus kecil.
- (7) Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.
- (8) Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat.
- (9) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna.
- (10) Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna dalam implementasi kebijakan tersebut.

Selain melihat pada proses pelaksanaannya, keberhasilan implementasi juga bergantung pada konsep internal dan eksternal dari implementasi, seperti yang dikemukakan oleh Grindle (1980).

Keberhasilan implementasi menurut Merilee S. Grindle (dalam Nawawi, 2009:141) dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni : isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan kebijakan (*content of implementation*).

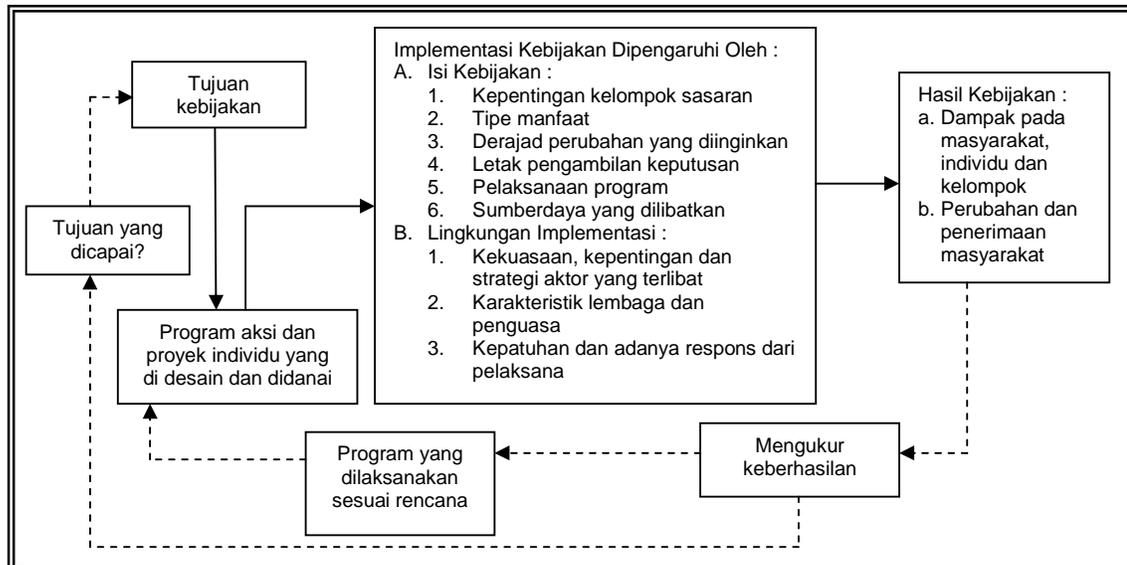
Isi Kebijakan (content of policy) mencakup:

- (1) Sejauhmana kepentingan kelompok sasaran atau target group termuat dalam isi kebijakan;
- (2) Jenis manfaat yang diterima oleh target group;
- (3) Sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan;
- (4) Apakah letak sebuah program sudah tepat;
- (5) Apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementatornya dengan rinci;
- (6) Apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai.

Lingkungan Kebijakan mencakup :

- (1) Seberapa besar kekuasaan, kepentingan dan strategi yang dimiliki oleh para actor yang terlibat dalam implementasi kebijakan;
- (2) Karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa;
- (3) Tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.

Gambar 2.3
Model Implementasi Grindle



Sumber : Nawawi, 2009:142

Selanjutnya George C. Edward III, 1980 (dalam Nawawi, 2009:136) mengemukakan beberapa Variabel yang turut mempengaruhi implementasi kebijakan, yakni : (1) komunikasi, (2) sumberdaya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain.

(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) Sumberdaya

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 sumberdaya finansial. Sumberdaya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Tanpa sumberdaya, kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja.

(3) Disposisi

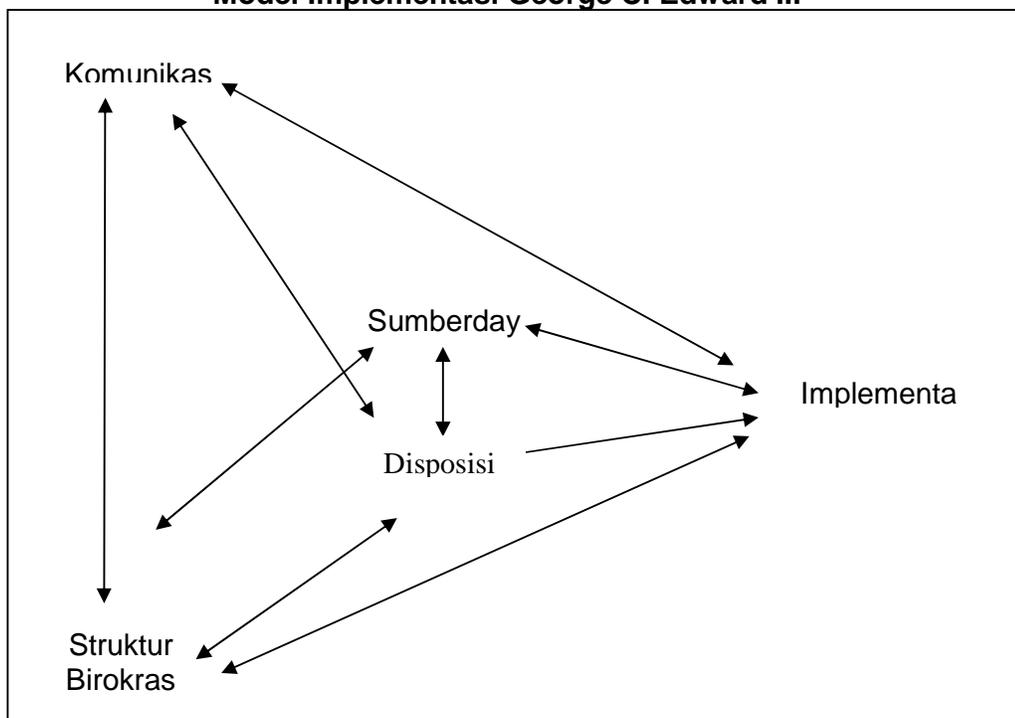
Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

(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 prosedur operasi yang standar (*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.

Gambar 2.4
Model Implementasi George C. Edward III



Sumber : Nawawi, 2009:138

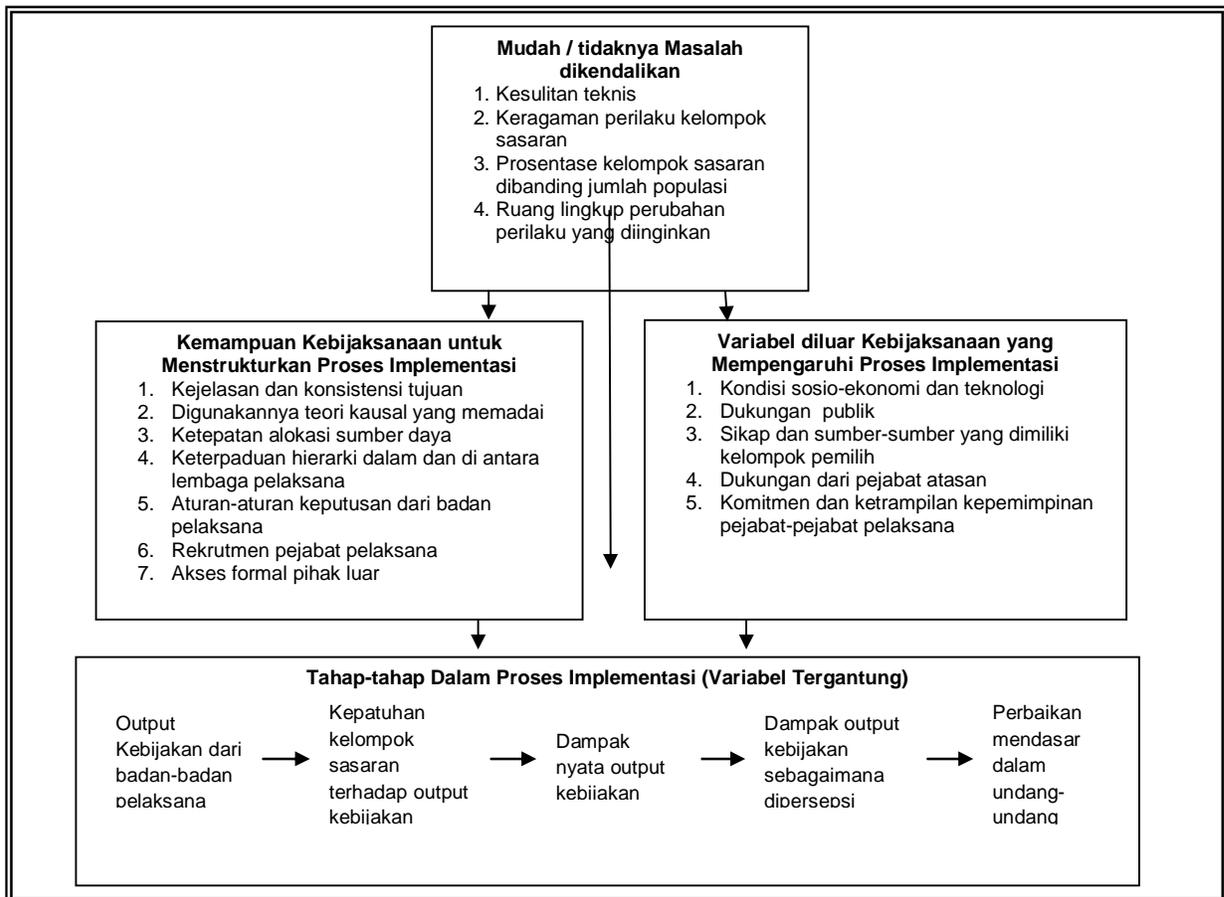
Selanjutnya Mazmanian dan Sabatier, 1983 (dalam Nawawi, 2009 : 145) menjelaskan bahwa ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, yakni :

1. Karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*), indikatornya :

- a. Tingkat kesulitan teknis dari masalah yang bersangkutan;
 - b. Tingkat kemajemukan dari kelompok sasaran;
 - c. Proporsi kelompok sasaran terhadap total populasi;
 - d. Cakupan perubahan perilaku yang diharapkan.
2. Karakteristik kebijakan / undang-undang (*ability of statute to structure implementation*), indikatornya :
- a. Kejelasan isi kebijakan;
 - b. Seberapa jauh kebijakan tersebut memiliki dukungan teoritis;
 - c. Besarnya alokasi sumberdaya finansial terhadap kebijakan tersebut;
 - d. Seberapa besar adanya keterpautan dan dukungan antar berbagai institusi pelaksana;
 - e. Kejelasan dan konsistensi aturan yang ada pada badan pelaksana;
 - f. Tingkat komitmen aparat terhadap tujuan kebijakan;
 - g. Seberapa luas akses kelompok-kelompok luar untuk berpartisipasi dalam implementasi kebijakan.
3. Variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*), indikatornya :
- a. Kondisi sosial ekonomi masyarakat dan tingkat kemajuan teknologi;
 - b. Dukungan publik terhadap sebuah kebijakan;
 - c. Sikap dari kelompok pemilih (*constituency groups*).

d. Tingkat komitmen dan keterampilan dari aparat dan implementor.

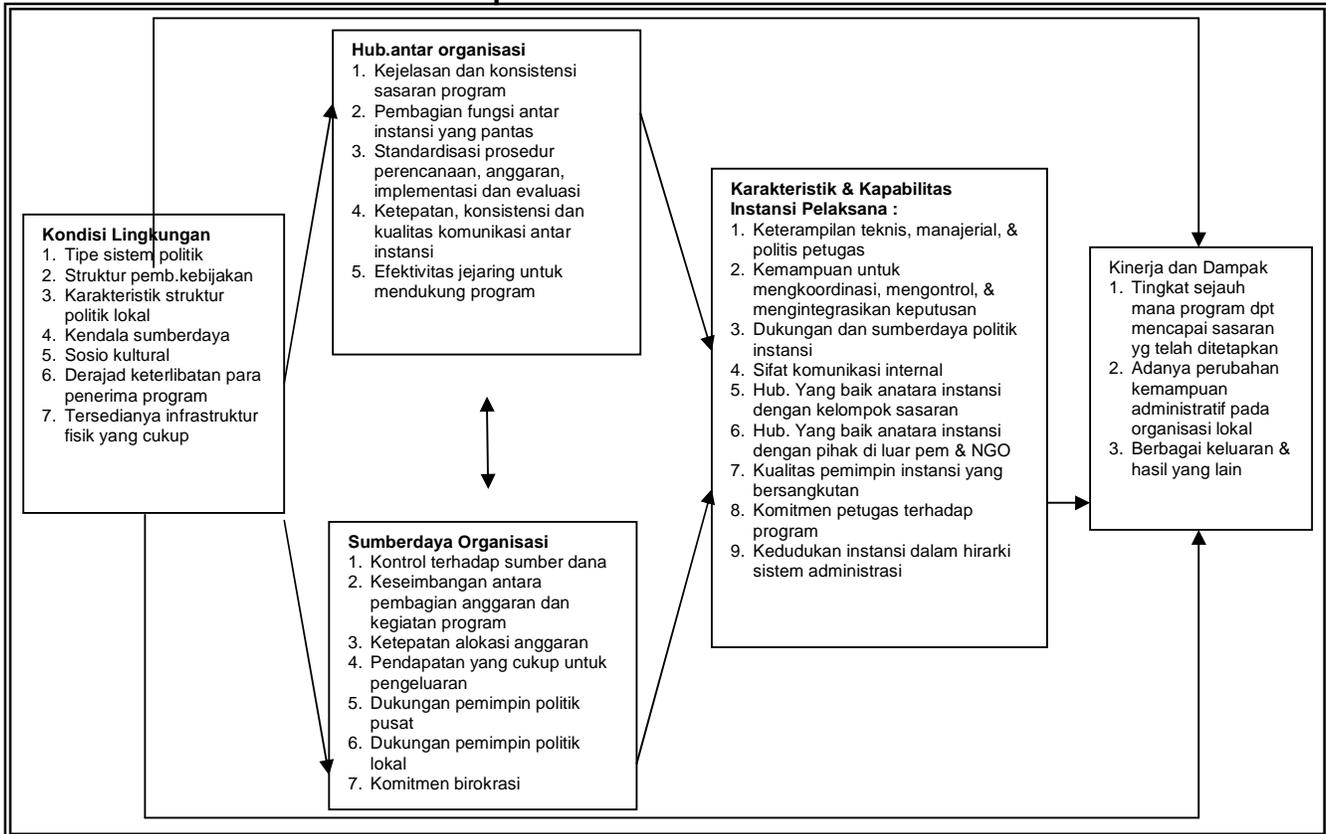
Gambar 2.5
Model Mazmanian dan Sabatier



Kemudian Shabbir Cheema dan Dennis A. Rondinelli, 1983 (dalam Nawawi, 2009:148) menggambarkan kerangka konseptual yang dapat digunakan untuk analisis implementasi program-program pemerintah yang bersifat desentralistis. Ada empat kelompok variabel yang dapat memengaruhi kinerja dan dampak suatu program, yakni :

- (1) Kondisi lingkungan;
- (2) Hubungan antar organisasi;

Gambar 2.6
Model Implementasi Cheema dan Rondinelli



Sumber : Nawawi, 2009:149

(3) Sumberdaya organisasi untuk implementasi program;

(4) Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana.

D. Konsep e-Procurement

1. Konsep e-Procurement

Beberapa ahli memiliki pemahaman yang hampir sama mengenai *e-procurement*. Croom dan Jones (2012) menjelaskan bahwa *e-procurement* merujuk pada penggunaan penggabungan sistem teknologi informasi untuk fungsi pengadaan, meliputi pencarian sumber daya, negosiasi, pemesanan, dan pembelian. Selain itu Tatsis et al., (2006) juga mendefinisikan *e-procurement* sebagai penggabungan manajemen, otomasi, dan optimisasi dari suatu proses pengadaan organisasi dengan menggunakan sistem elektronik berbasis web. Davila et al., (2003) menambahkan definisi tentang *e-procurement* yaitu sebuah teknologi yang dirancang untuk memfasilitasi pengadaan barang melalui internet (Wijaya: 2011)

Secara umum *E-Procurement* adalah proses pembelian barang dan jasa yang diperlukan bagi kebutuhan operasional organisasi secara elektronik (Oliviera dkk, 2001: 43). *E-Procurement* dalam pengertian umum diterapkan pada sistem *data base* yang terintegrasi dan area luas yang berbasis internet dengan jaringan sistem komunikasi dalam sebagian atau seluruh proses pembelian barang dan jasa. Begitu pula, terkait dengan implementasi *E-Procurement* (Udoyono:2012)

Aplikasi *e-procurement* diharapkan mampu membawa manfaat bagi para penggunanya seperti adanya standarisasi proses pengadaan,

terwujudnya transparansi dan efisiensi pengadaan yang lebih baik, tersedianya informasi harga satuan khusus di kalangan internal serta mendukung pertanggung-jawaban proses pengadaan. Selain itu Panayitou et al., (dalam Udoyono 2012) melaporkan bahwa *e-procurement* juga dapat mengurangi *supply cost* (rata-rata 1%), mengurangi *cost per tender* (20 % cost per tender), *lead time savings* (4,1 bulan – 6,8 bulan untuk tender terbuka dan 7,7 bulan – 11,8 bulan untuk tender terbatas).

2. Tujuan *e-procurement*

Secara umum tujuan dari diterapkannya *e-procurement* yaitu untuk menciptakan transparansi, efisiensi dan efektifitas serta akuntabilitas dalam pengadaan barang dan jasa melalui media elektronik antara pengguna jasa dan penyedia jasa. Demin (dalam wijaya 2011) menambahkan mengenai tujuan *e-procurement* yaitu untuk memperbaiki tingkat layanan kepada para *users*, dan mengembangkan sebuah pendekatan pengadaan yang lebih terintegrasi melalui rantai suplai perusahaan tersebut, serta untuk mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia dalam proses pengadaan.

Dalam perkembangannya, sistem *e-procurement* diharapkan akan menjadi aplikasi yang mampu mendukung pelaksanaan perwujudan kinerja yang lebih baik di kalangan internal instansi pemerintah maupun

pihak ketiga, serta dapat membantu menciptakan pemerintahan yang bersih (*Good Governance*). Pada kenyataannya *e-procurement* masih memiliki kelemahan-kelemahan serta hambatan-hambatan dalam proses pelaksanaannya, seperti kurangnya dukungan finansial, terdapat beberapa instansi dan penyedia jasa lebih nyaman dengan sistem sebelumnya (pengadaan konvensional), kurangnya dukungan dari *top manajemen*, kurangnya *skill* dan pengetahuan tentang *e-procurement* serta jaminan keamanan sistem tersebut (Gunasekaran et al., dalam wijaya 2011). Misi akhir dari penerapan *E-Procurement* ini adalah bagaimana proses pengadaan barang dan jasa di pemerintahan dan bagaimana caranya memanfaatkan teknologi informasi agar tidak banyak membuang waktu dan biaya (Indrajit dkk, 2002: 151)

3. Manfaat *e-Procurement*

Penerapan *e-procurement* telah diperoleh beberapa manfaat seperti yang dijelaskan oleh Teo et al., (Dalam wijaya 2011) membagi keuntungan dari *e-procurement* menjadi yaitu keuntungan langsung (meningkatkan akurasi data, meningkatkan efisiensi dalam operasi, proses aplikasi yang lebih cepat, mengurangi biaya administrasi dan mengurangi biaya operasi) dan keuntungan tidak langsung (*e-procurement* membuat pengadaan lebih kompetitif, meningkatkan *customer services*, dan meningkatkan hubungan dengan mitra kerja).

Implementasi e-Procurement membawa banyak manfaat (Sucahyo dkk 2009). *e-Procurement* memperluas akses pasar dan membantu menciptakan persaingan sehat (transparansi, harga yang lebih baik, dan pola interaksi yang lebih baik). Teknologi memungkinkan penyedia barang/jasa pemerintah di sebuah daerah, dengan hanya sekali mendaftarkan diri, mendapatkan akses pasar yang lebih luas, yaitu dalam hal ini seluruh Indonesia, untuk kemudian melakukan persaingan secara sehat dan terbuka. Pengusaha besar dan pengusaha kecil mendapatkan informasi peluang pasar yang sama dan mendapatkan kesempatan yang sama untuk memenangkan peluang tersebut.

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. Risiko panitia menjadi berkurang karena teknologi membantu mengurangi kemungkinan kesalahan prosedur baik yang disengaja maupun tidak. Kenyamanan yang diberikan juga dapat dilihat dari menurunnya jumlah sanggah sejak digunakannya *e-procurement*.

Teknologi juga turut berperan mengubah 'budaya kerja' aparatur negara yang terlibat. Pengaturan jadwal dan waktu yang ketat membuat tidak ada lagi toleransi terhadap keterlambatan. Konsekuensinya, semua pihak yang terlibat harus mengubah budaya kerja mereka untuk disiplin

memenuhi tenggat waktu yang telah ditetapkan. Selain pengaturan jadwal dan waktu, teknologi juga membantu memastikan bahwa semua persyaratan, ketentuan, dan proses dipenuhi serta ditaati.

Selain memberikan perubahan budaya kerja aparatur negara, *e-procurement* juga berperan mengubah sikap para pelaku usaha untuk dapat terus meningkatkan kompetensinya. Dalam setiap proses pengadaan, pelaku usaha akan selalu mengetahui mengapa mereka tidak berhasil memenangkan sebuah paket pengadaan. Pelaku usaha yang baik akan terus berusaha memperbaiki diri untuk dapat memperbesar kemungkinan memenangkan paket pengadaan di kemudian hari.

E-Procurement juga berdampak terhadap interaksi yang terjadi antara pelaku usaha dengan pemerintah. Jika di masa lalu, pelaku usaha perlu sering mendatangi instansi pemerintah di masing-masing sektor dan mendekati pihak yang terkait untuk mendapatkan informasi tentang peluang pengadaan, maka kini informasi tersebut telah tersedia dalam sistem. Akibatnya, terjadi perubahan cara berinteraksi dimana frekuensi komunikasi melalui sistem *e-procurement* meningkat sedangkan frekuensi tatap muka menjadi jauh berkurang.

E-Procurement juga memberikan manfaat lain diluar yang diperkirakan. Sebagai contoh, seluruh proses pengadaan, mulai dari pengumuman sampai dengan penetapan pemenang, tercatat dalam sistem. Akibatnya, setiap kegiatan yang tercantum sebagai item pengadaan secara tidak langsung mencerminkan aktivitas yang dilakukan

oleh unit organisasi tersebut. Pimpinan juga dapat menggunakan sistem ini untuk mengetahui jumlah kegiatan yang telah dilaksanakan, sedang dalam proses pelaksanaan, maupun yang akan dilaksanakan. Secara tidak langsung, hal ini tentunya juga menunjukkan kinerja organisasi yang dipimpinnya.

Selain kinerja organisasi, *e-procurement* juga dapat digunakan sebagai sarana untuk *monitoring* dan evaluasi (monev) atas indikator kinerja pengadaan barang/jasa pemerintah yang dapat ditinjau dari beberapa kategori *e-Procurement* juga meningkatkan perhatian terhadap fasilitas TI. Sifat *e-procurement* yang lintas sektor menuntut penyediaan fasilitas TI yang mencukupi kebutuhan setiap unit organisasi dalam menyelenggarakan proses pengadaan. Oleh karenanya, *e-procurement* menuntut organisasi untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan dalam pengelolaan sistem TI. *e-Procurement* juga mengajak pihak yang terlibat untuk lebih mengenal dan mengerti TI. Panitia pengadaan dituntut mampu menggunakan teknologi TI dalam mengoperasikan sistem *e-procurement*. Pelaku usaha wajib menggunakan teknologi yang ada jika ingin berpartisipasi dalam kegiatan pengadaan.

Selain itu Panayitou et al., (Dalam wijaya 2011) juga menambahkan yaitu *e-procurement* dapat mengurangi *supply cost* (rata-rata sebesar 1 %), mengurangi *Cost per tender* (rata-rata 20% *cost per tender*), dapat memberikan *lead time savings* (untuk *open tender* rata-rata 6,8 bulan - 4,1 bulan dan untuk tender terbatas rata-rata 11,8 bulan-7,7

bulan), peningkatan proses (pemesanan yang simpel, mengurangi pekerjaan kertas, mengurangi pemborosan, mempersingkat birokrasi, standarisasi proses dan dokumentasi

Supply cost yang lebih kecil juga sesuai dengan pandangan Sucahyo dkk. Salah satu contoh otomasi dalam *e-procurement* adalah proses penjadwalan pengadaan yang membuat proses pengadaan menjadi lebih disiplin dan transparan. Pada kasus tertentu, penggunaan *e-procurement* telah mempercepat proses pengadaan yang tadinya memerlukan waktu 36 hari dengan cara konvensional menjadi hanya 18 hari dengan penggunaan teknologi . Penerapan *e-procurement* di Andhra Pradesh, negara bagian India, telah mempercepat proses pengadaan dari 120-180 hari dengan cara konvensional menjadi hanya 36 hari (Sucahyo dkk 2009)

4. Kendala E-Procurement

Walaupun banyak sekali manfaat yang dapat diperoleh dari penggunaan *e-procurement* seperti telah dijelaskan di Bab sebelumnya, tidak berarti bahwa implementasi *e-procurement* mulus tanpa kendala. Sebagai bagian dari inisiatif *e-government*, kesuksesan implementasi *e-procurement* juga ditentukan oleh beberapa faktor berikut :

a) 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. Terlebih lagi karena, *e-procurement* adalah inisiatif yang melibatkan seluruh unit dalam organisasi. Kerjasama diantara instansi horisontal akan berlangsung dengan lebih efektif jika pimpinan mendukung. Dukungan nyata dari pimpinan biasanya diikuti dengan komitmen penyediaan anggaran dan dikeluarkannya berbagai regulasi untuk mempercepat penetrasi *e-procurement*

b) Transformasi pola pikir dan pola tindak:

Implementasi *e-procurement* memerlukan perubahan perilaku dan mental dari seluruh pihak yang terkait. Hadirnya teknologi telah mengurangi kemungkinan adanya perilaku pengadaan yang menyimpang dari ketentuan yang ada, dan ini seringkali menjadi salah satu faktor penyebab penolakan terhadap teknologi tersebut. Manajemen perubahan yang mencakup seluruh lini dalam organisasi perlu dilakukan.

c) 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. Implementasi *e-procurement* membutuhkan SDM yang memiliki keahlian dalam bidang infrastruktur TI dan juga SDM yang memahami ketentuan pengadaan. Rendahnya literasi TI di beberapa daerah di Indonesia memberikan tantangan tersendiri dalam penyiapan SDM

d). Ketersediaan infrastruktur:

infrastruktur yang dimaksud disini mencakup banyak hal, dari mulai perangkat keras, piranti lunak, sampai kepada jaringan komunikasi dan sarana fisik lainnya. Dari sisi perangkat keras, implementasi teknologi ini membutuhkan *server* dan juga beberapa komputer personal baik untuk kegiatan administrasi seperti pendaftaran pelaku usaha, pencantuman paket pengadaan, maupun untuk keperluan *bidding*. Dari sisi piranti lunak, seluruh aplikasi yang diperlukan telah disediakan oleh LKPP. Kemudian dari sisi jaringan komunikasi, jika diharapkan bahwa setiap unit dapat mengelola kegiatan pengadaannya dari lokasinya masing-masing, maka tentunya diperlukan jaringan komunikasi yang menghubungkan masing-masing unit dengan lokasi dimana *server* berada. Tidak hanya 'jalan penghubung' yang perlu disediakan, namun juga perlu dipikirkan 'lebar jalan'-nya agar lalulintas data tidak menjadi 'macet' ketika jumlah transaksinya meningkat pesat. Selain dari infrastruktur yang terkait dengan TI, juga perlu dipikirkan sarana fisik LPSE yang menjadi tempat berinteraksi antara pelaku usaha dengan pemerintah

E. Kebijakan *e-procurement* di Luwu Utara

Komitmen Pemerintah Kabupaten Luwu Utara untuk mewujudkan *e-government for good governance* (penggunaan teknologi informasi untuk melaksanakan urusan pemerintahan dan penyediaan pelayanan publik yang lebih baik dan cara yang berorientasi pada pelayanan masyarakat). Salah satu komitmen Pemkab Lutra adalah mewujudkan

pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang efektif, efisien, transparan, non diskriminatif dan akuntabel. Untuk mewujudkan komitmen tersebut maka dibentuklah *e-procurement*.

Dalam Perpres No. 54 tahun 2010 dikatakan Pengadaan secara elektronik atau *E-procurement* adalah Pengadaan Barang/Jasa yang dilaksanakan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

FIPO (dalam Kadir, 2010:32) menjelaskan *e-procurement* adalah salah satu bagian dari e-government di mana *e-procurement* ini merupakan proses pemilihan pengadaan barang jasa milik pemerintah dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi.

Lebih lanjut dijelaskan, *e-procurement* merupakan sistem informasi manajemen pengadaan barang/jasa pemerintah yang didalamnya termasuk program berbasis web untuk memfasilitasi rangkaian proses pemilihan penyedia barang/jasa yang meliputi *e-Tendering* dan *e-Selection*. *e-Tendering* adalah pelelangan umum dalam rangka pengadaan barang/jasa yang prosesnya dilakukan secara elektronik dengan menggunakan media elektronik berbasis web. *e-Selection* adalah seleksi umum dalam rangka pengadaan jasa konsultasi yang prosesnya dilakukan secara elektronik.

Dengan *e-procurement* tidak ada lagi *face to face communication* (komunikasi tatap muka) antara rekanan dan pengguna barang/jasa. *E-procurement* dapat mewujudkan tujuan pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang efektif berupa jadwal penyelesaian proyek tepat waktu, efisien dengan penghematan anggaran daerah, transparan berupa mengakomodir tuntutan penyedia barang jasa, adil, tidak diskriminatif, dan akuntabel.

E-procurement dilakukan di Sekretariat Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) dan Unit Layanan Pengadaan (ULP). Sekretariat Layanan *e-procurement* adalah sekretariat yang menyediakan sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan *e-procurement* serta memantau kelengkapan persyaratan dokumen pemilihan penyedia barang/jasa dari Unit Layanan Pengadaan ke portal *e-procurement* yang berfungsi sebagai administrator Siomet. ULP adalah satu unit yang terdiri dari pegawai-pegawai yang telah memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah, yang dibentuk oleh bupati yang bertugas secara khusus untuk melaksanakan pemilihan penyedia barang/jasa di lingkungan Pemerintah Kabupaten Luwu Utara. ULP terdiri dari penanggung jawab, koordinator utama, koordinator, dan gugus tugas pengadaan. Gugus tugas pengadaan bertugas melaksanakan pemilihan penyedia barang/jasa.

Semua persyaratan dan ketentuan juga tertera di website LPSE Kabupaten Luwu Utara <http://lpse.luwuutara.go.id>. Gambaran singkat Mekanisme pelelangan melalui *e-procurement* (Fipo dalam Kadir, 2010:33)

1. Dokumen Perusahaan

- a. Sekretariat Layanan adalah tempat tujuan pertama kontraktor di mana kontraktor menyerahkan dokumen perusahaan untuk dimasukkan dalam database sistem. Di tempat ini kontraktor harus menyerahkan sendiri dokumen perusahaannya karena pada hari itu juga mereka akan diberikan IKP (Infrastruktur Kunci Publik) yang harus diterima sendiri oleh pemilik perusahaan (membawa Surat Kuasa jika diwakili oleh orang lain). Limit waktu registrasi tidak dibatasi namun jika rekanan tidak mendaftarkan data perusahaannya maka mereka tidak bisa ikut lelang sampai menunggu lelang selanjutnya, dan itupun juga rekanan harus mendaftar ulang.

- b. Setelah menerima IKP, maka kontraktor sudah dapat melakukan penawaran via internet. Dengan kata lain, IKP adalah kunci bagi kontraktor untuk ikut dalam tender proyek melalui internet.

2. Dokumen Penawaran

- a. Pemerintah Kabupaten Luwu Utara membuka pelelangan umum, yang dilakukan secara terbuka dengan pengumuman secara luas sekurang-kurangnya di satu surat kabar nasional dan/atau atau surat kabar propinsi serta melalui website LPSE Kabupaten Luwu Utara.
- b. Gugus tugas pengadaan menyusun jadwal, menetapkan cara pelaksanaan, lokasi pengadaan, dan menyusun serta menyiapkan harga perkiraan sendiri (HPS)
- c. Kontraktor yang telah terdaftar melakukan penawaran proyek via internet di website LPSE Kabupaten Luwu Utara <http://lpse.luwuutara.go.id>.
- d. Kontraktor/rekanan mengisi formulir isian kualifikasi dan penawaran melalui portal *e-procurement*

3. Tahap Penilaian

Tahap penilaian melalui sistem gugur, sistem nilai, dan/atau sistem penilaian biaya selama umur ekonomis

Sistem gugur memeriksa dan membandingkan dokumen penawaran terhadap pemenuhan persyaratan yang telah ditetapkan dalam dokumen pemilihan penyedia barang/jasa dengan urutan proses evaluasi dimulai dari penilaian persyaratan administrasi, persyaratan teknis dan kewajaran harga melalui portal *e-procurement*.

Sistem nilai memberikan nilai angka tertentu pada setiap unsur yang dinilai berdasarkan kriteria dan nilai yang telah ditetapkan dalam dokumen pemilihan penyedia barang/jasa serta pelaksanaannya. Nilai diinput pada portal *e-procurement* untuk dilakukan penghitungan dan perbandingan secara otomatis oleh sistem *e-procurement*.

Sistem penilaian biaya selama umur ekonomis memberikan nilai pada unsur-unsur teknis dan harga yang dinilai menurut umur ekonomis barang yang ditawarkan berdasarkan kriteria dan nilai yang ditetapkan dalam dokumen pemilihan penyedia barang/jasa melalui portal *e-procurement*, kemudian nilai unsur-unsur tersebut dikonversikan ke dalam satuan mata uang tertentu, dan dibandingkan dengan jumlah nilai dari setiap penawaran peserta dengan penawaran peserta lainnya.

4. Pemenang tetap disampaikan melalui internet. Rekanan yang gagal juga diumumkan lengkap dengan penjelasan kegagalannya.

F. Kerangka Pikir

Kerangka pikir dalam penelitian ini diadopsi dari model implementasi yang dikemukakan oleh Edward III. Penggunaan model implementasi yang dikemukakan oleh Edward III disebabkan oleh karakteristik model yang sangat kompleks, yang merupakan penggabungan dari berbagai perspektif teori dan aplikasi metodologi yang telah ada sebelumnya.

Selain itu model ini dipandang tepat karena sesuai dengan konsep dari *e-procurement* yang memperlihatkan adanya aspek-aspek sebagai berikut :

- 1 Merupakan sebuah program yang melibatkan beberapa instansi sehingga memperlihatkan adanya komunikasi dari instansi-instansi terkait.
- 2 Merupakan program yang menggunakan teknologi sehingga membutuhkan keahlian khusus untuk mengelola sehingga dalam implementasi *e-procurement* membutuhkan SDM yang memadai dan mempunyai keahlian.
- 3 implementasi *e-procurement* memerlukan perubahan perilaku dan mental dari seluruh pihak yang terkait. Hadirnya teknologi telah mengurangi kemungkinan adanya perilaku pengadaan yang menyimpang dari ketentuan yang ada, dan ini seringkali menjadi salah satu faktor penyebab penolakan terhadap teknologi tersebut.
- 4 *e-procurement* juga merupakan program yang membutuhkan responsivitas dari pemerintah daerah untuk melaksanakan, bukan sekedar wacana.

Secara diagramatik, kerangka fikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 2.7
Kerangka fikir

