BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Komunikasi kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

Konsep komunikasi pada implementasi kebijakan pada umumnya menganalisa apakah pesan yang dikirimkan komunikator kebijakan dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh komunikan kebijakan. Jika pesan yang dikirimkan dapat diterima secara lengkap, maka komunikasi disebut efektif. Pada perkembangan komunikasi kebijakan saat ini menyatakan bahwa komunikasi disebut efektif manakala pesan dari tujuan kebijakan yang disampaikan komunikator bukan saja bisa diterima dengan jelas, melainkan juga mempengaruhi dan dilaksanakan oleh komunikan.

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam kesuksesan suatu kebijakan termasuk kebijakan pengadaan barang/jasa secara eletronik pada LPSE Provinsi Jawa Barat. Sebagaimana dikemukakan oleh Edward III bahwa keputusan kebijakan dan perintahnya harus diteruskan kepada orang yang tepat dan dikomunikasikan dengan jelas dan akurat agar dapat dimengerti dengan cepat oleh pelaksana. Lebih jauh Edward III mengungkapkan bahwa beberapa hal yang mendorong terjadinya komunikasi yang tidak konsisten dan menimbulkan dampak-dampak buruk bagi implementasi kebijakan, diantaranya adalah transmisi yang dilakukan, tingkat konsistensi, dan tingkat kejelasan dari komunikasi.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Selanjutnya persyaratan utama bagi komunikasi pada kebijakan yang efektif adalah para pelaksana kebijakan harus mengetahui apa yang harus mereka kerjakan. Keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah penerapan harus disalurkan kepada orang-orang yang tepat, sehingga komunikasi harus secara akurat diterima oleh para pelaksana. Komunikasi berpengaruh besar terhadap berhasilnya implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa secara eletronik, komunikasi yang baik dan efketif akan melancarkan penerapan implementasi kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan pada saat kebijakan itu dibuat.

Dengan demikian, komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi pengadaan barang/jasa secara eletronik pada LPSE Provinsi Jawa Barat, khususnya pada kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan bila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga implementasi program harus dikomunikasikan kepada pihak yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat, dan konsisten.

Komunikasi diperlukan agar para pembuat kebijakan dan para implementer program tersebut akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap program yang akan diterapkan kepada sasaran dari program tersebut. Terdapat tiga indikator yang digunakan dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi,

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

yaitu transformasi, kejelasan dan konsistensi kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

4.1.1 Transformasi Kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

Kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat yang di terapkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat, pada dasarnya program ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha yang sehat, memperbaiki tingkat efisiensi proses Pengadaan dan mendukung proses monitoring dan audit; dan memenuhi kebutuhan akses informasi yang *real time.* Pada konsep transformasi (*transmission*) yang merupakan perubahan dari suatu bentuk ke bentuk yang lain. Tranformasi dalam penelitian ini terdiri dari komunikasi perubahan kebijakan pengadaan barang dan jasa secara konvesional menjadi pengadaan barang dan jasa secara elektronik.

Berdasarkan wawancara dengan Kasi Layanan Informasi LPSE menyatakan bahwa "tidak semua masyarakat tahu akan adanya pengadaan barang dan jasa pemerintah secara elektronik" (3/7/2012). Hal tersebut diperkuat juga dengan pendapat Helpdesk yang berpendapat bahwa "informasi mengenai pengadaan barang dan jasa secara elektronik memang tidak semua elemen masyarakat mengetahuinya"(4/7/2012). Keterlibatan stakeholder dalam penyampaian program ini menjadi kunci utama dalam kesuksesan program

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

tersebut. Bila dikaitkan yang ada dilapangan sosialisasi hanya dilakukan sampai pada tingkat perangkat saja, sedangkan untuk ke masyarakat sangat kurang atau sangat minim. Pengetahuan masyarakat akan adanya program pengadaan barang dan jasa secara elektronik ini ketika masyarakat tersebut mencari inforamsi pengadaan barang dan jasa pemerintah Provinsi Jawa Barat melalui website LPSE Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan hal tersebut, peran LPSE dalam implementasi tranformasi pada konteks sosialsiasi program pengadaan barang dan jasa terasa kurang optimal. Pada konteks ini, diperlukan pernaan LPSE yang lebih luas dalam mensosialisasikan kebijakan kepada masyarakat.

Pada hasil wawancara dengan Kasi Layanan Informasi LPSE yang menjelaskan bahwa "media sosialisasi yang digunakan LPSE Provinsi Jawa Barat menggunakan media Internet" (3/7/2012). Melihat kondisi dilapangan mengenai media yang digunakan untuk mensosialisasikan program pengadaan barang dan jasa merasa sangat minim yakni hanya melalui media internet yang dapat diakses pada website LPSE yaitu http://lpse.jabarprov.go.id/eproc/app untuk lelang pada Provinsi Jawa Barat dan http://inaproc.lkpp.go.id/v3/ untuk lelang pada seluruh daerah di Indonesia.

Media komunikasi yang cukup sederhana itu menghambat kelancaran penyampaian pesan ke masyarakat yang pada akhirnya akan menganggu implementasi program tersebut. Pesan akan adanya pengadaan barang dan jasa secara elektronik di masyarakat, jika dikaitkan dengan kemampuan para pelaksana akan isi dari kebijakan ini, tentu saja masyarakat memiliki pemahaman yang kurang akan kebijakan. Dengan melihat realitas di atas penulis menyimpulkan

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

bahwa proses penyampaian informasi yang diterima masyarakat sebagai sasaran dari program tersebut belum tersosialisasikan dengan maksimal.

Pada komunikasi dalam lingkup tranformasi kebijakan antar pegawai, LPSE melakukan rapat kerja dengan beberapa instansi yang berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa. Rapat kerja pada pembahasan pengadaan barang/jasa merupakan hal penting dan harus dilakukan secara rutin demi keberhasilan sebuah pengadaan barang/jasa. Pada konsep pengadaan barang/jasa sebuah rapat memililiki peranaan penting dalam proses pengadaan barang dan jasa, dimana berdasarkan observasi pada rapat kerja LPSE, dapat diektahui bahwa pada rapat kerja antara lembaga terkait dengan suatu pengadaan barang/jasa menggunakan waktu secukupnya dalam membuat keputusan, hanya membicarakan hal-hal yang telah diagendakan dan menekankan objektifitas dan hasil yang diharapkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada umumnya pegawai LPSE memiliki tranformasi kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat. Adapun permasalahan yang terjadi yaitu pada sosialisasi pada transformasi kebijakan, masih terdapat beberapa kendala seperti perbedaan persepsi mengenai tatacara pengadaan barang dan jasa.

Adapun penyelesaian yang dilakukan yaitu mengenai koordinasi melalui rapat kerja dirasa kurang efektif ketika pegawai-pegawai tersebut kurang melakukan komunikasi dua arah dalam mendiskusikan berbagai kebijakan yang akan diambil. Diperlukan pola komunikasi yang baik dalam berkoordinasi, sosialisasi ataupun pola komunikasi yang efektif guna meningkatkan efektifitas

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

tranformasi kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

4.1.2 Kejelasan kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

Kejelasan (*clarity*) merupakan situasi dimana semua informasi yang dibutuhkan oleh berbagai pihak. Kejelasan tersebut terdiri dari kejelasan komunikasi kebijakan dan transparansi komunikasi kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

Komunikasi yang diterima oleh para pelaksana program atau pihak yang terlibat dalam implementasi program haruslah jelas dan tidak membingungkan. Dengan kejelasan informasi maka akan mendukung pihak manapun dan menutup adanya kesalapahaman yang berdampak pada hasil dari program tersebut. Informasi tentang program pengadaan barang/jasa secara eletronik pada LPSE Provinsi Jawa Barat yang disampaikan melalui lisan maupun tulisan dapat saja menimbulkan pertanyaan jelas atau tidak informasi yang disampaikan dan diterima. Jadi, berdasarkan kutipan wawancara dengan Kasi Layanan Informasi LPSE dapat diketahui bahwa “informasi yang diterima dari pembuat program ke pelaksana program dan pengadaan barang/jasa secara eletronik pada LPSE Provinsi Jawa Barat yakni warga masyarakat belum begitu jelas” (3/7/2012).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Hasil wawancara dengan Kasi Layanan Informasi LPSE menjelaskan bahwa "pada umumnya pegawai LPSE mempunyai alur komunikasi yang cukup baik, dimana pesan yang berhubungan dengan pengadaan barang/jasa dilakukan secara sistematis" (3/7/2012). Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Verifikator yang menyatakan bahwa "kami selalu memverifikasi peserta tender sesuai dengan aturan, dan untuk mendukung tersebut kami memiliki alur komunikasi yang baik dalam implementasi pengadaan barang dan jasa" (4/7/2012).

Namun pada hasil observasi dilapangan ditemukan juga pola komunikasi antara pegawai dengan peserta tender yang kerap terjadi *miss communication*, hal tersebut dikarenakan kesalahan pada penyampaian pesan dan penerimaan pesan oleh pegawai LPSE ataupun peserta tender. Selain itu *miss communication* bukan saja dapat terjadi pada antar lembaga, melainkan juga pada pegawai yang berada di lingkungan LPSE. Sebagai contoh komunikasi antara Kasi Layanan Informasi dengan Kasi Pendayagunaan dan Dukungan TIK, dimana terdapat beberapa kesalahan dalam nama tender dan jumlah pagu.

Terjadinya *miss communication* merupakan bentuk dari tidak dilaksanakanya pesan secara utuh yang dapat diartikan bahwa pesan tersebut mengalamai kegagalan. Jika kegagalan tersebut diasumsikan sebagai ketidakjelasan informasi kebijakan, penting artinya untuk menelaahnya dari sudut pandang Edward III. Dia mengemukakan *lack of clarity* (ketidakjelasan) informasi kebijakan disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain *complexity of policymaking* (kompleksitas pembuatan kebijakan publik); *public opposition* (penolakan

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

masyarakat); *competing goals and the need for consensus* (tidak tercapainya kesepakatan mengenai tujuan kebijakan).

Realitasnya kebijakan pengadaan barang/jasa tidak hanya dimaksudkan untuk sebgai acuan/dasar hukum dalam pengadaan barang/jasa, melainkan juga untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang sesuai dari prinsip *good governance.* Hal ini tentu terjadi kompleksitas dalam membuat kebijakan, yaitu dimana pengaturan pengadaan barang dan jasa ternyata nasih jauh dari tujuan-tujuan pengadaan barang dan jasa. Komunikasi pengadaan kurang diatur dengan jelas khususnya mengenai komunikasi sosialisasi pengadaan barang dan jasa yang memang perlu dilakukan perincian dari pola komunikasi dalam bentuk sosialisasi pengadaan sampai dengan hasil pengunguman pengadaan barang/jasa,

Faktor lain yang menyebabkan ketidakjelasan informasi adalah adanya *public opposition* (penolakan masyarakat). Masyarakat dalam konteks ini dibagi dua, yaitu masyarakat yang menjadi obyek kebijakan karena secara langsung terkena dampak pelaksanaan kebijakan dan masyarakat yang tidak secara langsung terkena dampak pelaksanaan kebijakan. Masyarakat yang terkena dampak langsung adalah masyarakat Provinsi Jawa Barat.

Penolakan masyarat akan hasil dari kebijakan pengadaan barang dan jasa secara elektronik tidak terlalu besar dibandingkan dengan besarnya masyarakat Provinsi Jawa Barat tidak menolak dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa. Hal tersebut dikarenakan bahwa kebijakan *e-procurement* dapat menciptkaan optimalisasi pengadaan barang/jasa yang lebih baik dibandingkan pengadaan barang/jasa yang dilakukan secara konvensional. Berdasarkan

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

observasi di lapangan, ditemukan pengadaan barang/jasa yang jauh dari pola komunikasi yang baik khususnya pola komunikasi kepada masyarakat. Masyarakat tidak ditempatkan sebagai faktor pendukung dalam pengadaan barang/jasa, masyarakat hanya diposisikan sebagai objek pemakai dalam pengadaan barang/jasa.

Diperlukan pola perubahan komunikasi kepada masyarakat dalam pengadaan barnag/jasa. Masyarakat harus ditempatkan pada posisi strategis dalam upaya memenuhi harapan masyarakat dalam pelayanan publik yang baik, selain itu masyarakat semestinya diposisikan sebagai aktor pengawas dalam pengadaan barang dan jasa. Sehinga terdapat *check and balance* terhadap beberapa kebijakan pengadaan barang/jasa.

Faktor lain yang menjadi penyebab ketidakjelasan informasi adalah adanya kondisi *competing goals and the need for consensus* (tidak tercapainya kesepakatan mengenai tujuan kebijakan). Implementasi kebijakan pengadaan barang dan jasa secara elektronik sangat dilematis. Di satu pihak melihat dari sisi manfaat bahwa pengadaan barang dan jasa dapat menciptkaan pola komunikasi aktor-aktor kebijakan yang taransparan, namun pada sisilain kebijakan pengadaan barang/jasa tidak serta merta meningkatkan pola komunikasi yang transparan.

Tranparansi komunikasi pada pengadaan barang/jasa pada LPSE Provinsi Jawa Barat memang memiliki permasalahan, sebagai contoh pada transparansi kebijakan unit panitia pengadaan barang dan jasa. Proses dalam menentukan pemenang pada suatu tender dilakasanakan secara tertutup. Bahkan nilai penawaran terendah dengan kesesuaian spesifikasi permintaan barang/jasa pada

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

realitasnya tidak serta merta dapat memenangkan peserta tender. Walaupun begitu, terdapat juga pola komunikasi yang cukup baik, yaitu adanya pola komunikasi dua arah antara LPSE dengan peserta tender. Dimana pada website LPSE menyediakan forum keluhan terhadap kebijakan pengadaan barang/jasa.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada kejelasan komunikasi kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat belum optimal. Hal tersebut didasarkan pada masih terdapat pola komunikasi yang kurang jelas, ketidakjelasan tersebut berimplikasi pada *miss comunication* bukan saja pada komunikasi-komunikasi pegawai, melainkan juga terjadi pada peserta tender, lembaga/instansi lain ataupun masyarakat itu sendiri. Pada pola komunikasi pada masyarakt yang tidak efektif tersebut, menyebabkan masih terdapat beberapa masyarakat yang menolak pengadaan barang dan jasa secara elektronik walaupun jumlahnya tidak teralalu besar.

4.1.3 Konsistensi kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

Konsistensi (*consistency*) merupakan salah satu factor kesuksesan. Konsisten adalah tindakan yang dilakukan terus menerus untuk mencapai tujuan. Konsistensi terdiri dari konsistensi komunikasi kebijakan dan keberlanjutan pelaksaaan komunikasi kebijakan. Pada prinsipnya, komunikasi kebijakan dapat dilaksanakan ketika kebijakan tersebut telah disahkan. Adapun kebijakan dalam penelitian ini yaitu kebijakan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Seperti

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

kebijakan-kebijakan lainnya, Kebijakan pengadaan barang/jasa secara elektronik tentunya memilki tujuan yaitu pada

Faktor *unfamiliarity of new programs* (sifat kebaruan program kebijakan) juga turut mempengaruhi masalah komunikasi ini. Kebijakan yang baru perlu penyesuaian oleh para pihak pelaksana. Dalam serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan penyesuaian tersebut terkadang membuat para pelaksana di lapangan merasa kebingungan. Mereka harus memahami maksud, tujuan, cara, dampak dan lain-lain yang sama sekali baru.

Pada konteks pengadaan barang/jasa, kebijakan ini sebenarnya bukan sesuatu yang sama skali baru. Sebelumnya sudah terdapat model kebijakan diantarnaya Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaaan Barang Jasa Pemerintah, 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, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2005 tentang Perubahan kedua atas Keppres Nomor 80 tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, 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, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang Perubahan Keempat atas Keppres Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2006 tentang Perubahan Kelima atas

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Keppres Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Peraturan Presiden No. 85 Tahun 2006 tentang perubahan keenam Keppres No. 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, 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.

Inkonsistensi kebijakan berimplikasi pada para pelaksanaan di lapangan yang sulit memahami dan mengaplikasikan, sehingga perlu adaptasi dalam mengimplemnetasikan kebijakan pengadaan barang/jasa. Kesesuaian kebijakan pengadaan barang/jasa pada realitas dilapangan memang diperlukan, namun seharunya kebijakan pengadaan barang/jasa seharusnya harus dapat mengantisipasi permasalahan dari pengadaan barang/jasa setidaknya untuk 10 tahun kedepan.

Faktor penyebab ketidakjelasan informasi lainnya adalah *avoiding accountability* (kebijakan yang tidak akuntabel). Suatu kebijakan akan sulit untuk dilaksanakan jika kebijakan bersangkutan tidak akuntabel, yaitu tidak adanya tolok ukur/parameter/standar keberhasilan dalam pencapaian. Pengadaan barang/jasa Provinsi Jawa Barat jika dikaitkan dengan peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, tampak seperti gamang. Kegamangan tersebut karena sifatnya sebagai penentuan pemenang tender terhadap jenis tender yang dilakukan. Terjadi kompleksitas parameter pencapaian tujuan yang tidak jelas dalam pelayanan publik. Karena pelayanan publik tidak tergantung pada

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

pemenangan peserta tender melalui LPSE, namun ada juga pihak terkait seperti peserta tender dalam melaksanakan tender, inspektorat dalam mengawasi, lembaga penegak hukum ataupun masyarakat Provinsi Jawa Barat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kurang ada konsisitensi kebijakan terhadap implementasi kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat. Pembahruan kebijakan terus berkembang dalam memberikan dasar hukum pengadaan barang dan jasa secara elektronik. Pada sisi postif pembaharuan kebijakan tersebut, yaitu pembaharuan kebijakan terus disesuaikan dengan berbagai perkembangan sosial, ekonomi dan politik. Namun kesesuaian tersebut menyebabkan inkonsistensi kebijakan pengadaan barang dan jasa secara elektronik, Dibutuhkan kesesuaian antara kebijakan dengan pegawai LPSE, Peserta tender dan masyarakat dalam kebaruan kebijakan pengadaan brang dan jasa.

4.2 Sumber daya kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

Seperti sudah dijelaskan di atas, sumber-sumber ini meliputi sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya non manusia seperti informasi, keuangan serta sarana dan prasarana. Menurut Edward III *Resources* memiliki posisi sangat penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Selanjutnya Edward III bahwa apabila para pelaksana (*implementors*) kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk menjalankan kebijakan, maka implementasi tersebut tidak akan

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

menjadi efektif, walaupun perintah implementasi ditransmisikan dengan akurat, jelas, dan konsisten.

Ketersediaan sumber sangat penting karena keterbatasan akan sumber-sumber yang tersedia, baik tenaga, biaya, dan waktu, serta perumusan kebijakan yang hanya berdasarkan salah satu dari sejumlah kecil sumber-sumber tersebut dan membiarkan masyarakat merespon dengan caranya sendiri-sendiri, maka kebijakan publik yang dibuat tidak memperoleh dampak sebagaimana yang diharapkan.Sumber-sumber yang mendukung pelaksanaan kebijakan adalah sumber daya manusia dan sumber daya peralatan.

4.2.1 Sumber Daya Peralatan kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

Sumberdaya lain yang juga tidak kalah penting adalah adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana dan sarana prasarana. Edward III mengemukakan bahwa sumber daya keuangan (finansial) merupakan faktor penting dalam menunjang implementasi kebijakan. Apabila kebijakan yang dibuat adalah kebijakan publik, sudah tentu dukungan keuangan berasal dari Pemerintah. Semakin tinggi dukungan dana dari pemerintah, semakin baik implementasi kebijakan, demikian pula sebaliknya, semakin kecil dukungan financial bagi suatu kebijakan, akan dapat menjadi penyebab dari kegagalan implementasi kebijakan.

Berdasarkan Pasal 9 dalam Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 4 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik menjelaskan bahwa:

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1. Biaya pemeliharaan jaringan dan akses internet/intranet di seluruh OPD dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang dikelola oleh Dinas.
2. Biaya pemeliharaan dan pengelolaan Ruang Bidding pada BKPP dibebankan pada APBD yang dikelola oleh BKPP.
3. Biaya pemeliharaan dan pengelolaan Ruang Bidding pada Pemerintah Kabupaten/Kota disediakan pada APBD Kabupaten/Kota masing-masing.
4. Biaya personalia pengelola Ruang Bidding pada Kantor BKPP dibebankan pada Belanja Pegawai berupa Tunjangan Perbaikan Penghasilan pada APBD yang dikelola oleh BKPP, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kuantitas sumber daya keuangan tersebut dapat mempengaruhi sejauhmana fasilitas pendukung dalam pengadaan barnag/jasa dapat terwujud. Keterwujudan antara sumber daya keuangan dengan fasilitas yaitu seperti tersedianya kantor dan berbagai alat elektronik yang berhubungan dengan pengadaan barang dan jasa secara elektronik. Edward III mengatakan bahwa kendati seorang pelaksana mempunyai staf yang memadai dan mampu memahami apa yang harus dilakukan, serta memiliki kewenangan untuk melakukan tugasnya, namun tanpa bangunan sebagai kantor untuk melakukan koordinasi, impelementasi yang direncanakan tidak akan berhasil.

Dari konsep sederhana tersebut dapat dipahami bahwa peran sumber daya peralatan/fasilitas sangat penting. Sumber daya peralatan yang diperlukan dalam implementasi pelaksanaan kebijakan dapat dibedakan dalam 2 kategori, yaitu

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

peralatan tidak bergerak dan peraltan bergerak. Pengertian pada peralatan tidak bergerak adalah fasilitas berupa gedung kantor dan kelengkapannya seperti ruangan yang memadai, komputer dan printer. Peralatan bergerak misalnya kendaraan operasional, dan lain sebagainya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumber daya peralatan pada LPSE pada umumnya sudah cukup baik, namun pengeloaan dan perawatan dari sumber daya peralatan perlu dilakuakan optimalisasi sehingga tetrcipta efektivitas pengadaan barang dan jasa.

4.2.2 Sumber Daya Manusia (staff) kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

Menurut Edward III pembahasan mengenai staff tidak hanya membicarakan besaran saja. Karena keberhasilan implementasi kebijakan juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan (kualitas) staff pelaksana. Berdasarkan hal tersebut, Edward III menyarankan dua besaran pokok dalam menganalisa Resources yang dibutuhkan untuk implementasi kebijakan publik, yaitu menganalisa *size* dan *skills*.

Berdasarkan wawancara dengan Kasi Layanan Informasi LPSE, dapat diketahui bahwa "kelemahan pada sumber daya manusia dalam melaksanakan kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat" (3/7/2012). Keterbatasan sumber daya manusia mempengaruhi pencapaian/hasil

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

dalam implementasi ini menyangkut besarnya paket tender pengadaan barang/jasa di lingkungan Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan jumlah paket 3.592 yang dilaksanakan pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat., dapat diektahui bahwa terjadi peningkatan setiap tahunnya. Peningatan tersebut tentunya harus diantisipasi dengan sumber daya manusia yang memilki kompetensi dan kuantitas yang baik. Realitasnya, staf yang dimilki pada LPSE dalam pengadaan barang dan jasa hanya berjumlah 13 orang. Bandingkan jumlah staf LPSE dengan peserta tender pada LPSE Provinsi Jawa Barat yang memiliki kuantitas yang terbanyak di Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara dengan verifikator dapat diketahui bahwa dalam memverifikasi peserta tender kami memerlukan waktu yang lebih diakarenakan jumlah pegawai yang masih sedikit" (4/7/2012). Hal tersebut dikonfirmasi dengan pedapat helpdesk yang menyatakan bahwa"perbantuan untuk memverifikasi tender acapkalidilakukan dikarenakan sumber daya manusia yang terbatas" (4/7/2012).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, sumber daya manusia yang dimiliki pegawai dalam segi kualitas dirasa cukup baik, namun pada segi kuantitas dirasa masih perlu penambaan pegawai dikarenakan pada tahun ketahun jumlah peserta tender dan jumlah proyek pengadaan brang dan jasa diprediksi akan terus meningkat.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

4.3 Disposisi kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

Pelaksana kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat memiliki nilai-nilai anutan yang bisa jadi berbeda antara satu dengan yang lain. Perbedaan nilai ini menimbulkan perbedaan kebijakan atau penilaian terhadap kebijakan yang ada. Jika perbedaan nilai antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan cukup besar dan cenderung berlawanan arah, maka pelaksana kebijakan akan berada pada tahap yang sulit.

Keengganan, bahkan friksi, akan muncul menghambat pelaksanaan kebijakan. Umumnya para penyelengaran pengadaan barang dan jasa menyikapi kebijakan pengadaan barang/jasa tampaknya kurang di apresiasi dengan baik. Perubahan sistem konvensional menajadi sistem elektronik pada realitanya berdampak pada kemajuan tranparansi sehingga tindakan-tindakan seperti persaingan yang tidak sehat dapat diminimalisir. Walaupun indikasi persaingan yang kurang sehat tersebut masih dapat terlihat dari berbagai pelaksanaan tender pada pengadaan barang/jasa di LPSE Provinsi Jawa Barat.

Pada sisi lain, persaingan yang sehat merupakan prinsip dasar yang sangat penting dan pokok dari semua prinsip yang ada. Persaingan yang sehat dapat ditunjukkan dengan adanya kondisi yang bebas untuk ikut di dalam persaingan maupun bebas untuk meninggalkan persaingan tanpa ada batasan yang menghambat. Oleh karena itu pengadaan barang/jasa pada LPSE Provinsi Jawa

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Barat harus terbuka bagi penyedia barang/jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat di antara penyedia barang/jasa LPSE Provinsi Jawa Barat yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.

Ada beberapa prasyarat agar persaingan yang sehat dapat diberlakukan yakni pengadaan barang/jasa harus dilaksanakan dengan transparan dan dapat diakses dengan mudah oleh seluruh calon peserta pengadaan yang potensial, ada kondisi yang memungkinkan masing-masing calon peserta mampu memperkirakan dan mengevaluasi diri berkaitan dengan tingkat kompetitifnya serta peluang untuk memenangkan persaingan, perlu diindarkan terjadinya konflik kepentingan.

Implementasi akses pasar pada LPSE Provinsi Jawa Barat pada realitas terus berkembang bahkan hampir mencakup seluruh Indonesia. Hal tersebut didasarkan pada sistem internet/online yang dapat diakses oleh siapa saja tanpa dipengaruhi oleh kuantitias jarak peserta teneder dan penyedia tender. Namun pada konteks persaingan usaha yang sehat perlu ditinjau kembali karena masih terdapat prilaku atau aktivitas persaingan usaha tidak sehat pada aktivitas-aktivitas tertentu.

Indikator argumentasi tersebut didasarkan pada terdapatnya beberapa peserta tender pada LPSE Provinsi Jawa Barat yang tidak pernah memenangkan tender dan disatu sisi ada yang terus memenangkan tender. Pada sisi lain, kebutuhan untuk operasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pengadaan barang/jasa secara elektronik tetunya dibutuhkan sebagai faktor

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

pelengkap dalam pelayanan publik yang prima. Realitasnya masih beberapa permasalahan mengenai independensi pada lingkup disposisi dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa.

Jika dibandingkan pada tuntutan yang mengacu pada tujuan dari pengadaan barang/jasa, tentu fenomena tersebut jauh dari harapan di keluarkannya kebijakan pengadaan barang/jasa secara elektronik. Minimnya disposisi pada perwujudan pengadaan barang/jasa menambah kompleksitas pemahaman yang terjadi di masyarakat. Kompleksitas tersebut pada akhirnya membuat langkah kebijakan pengadaan barang/jasa menjadi kurang efektif. Dalam kondisi dilematis seperti ini, sangat sulit bagi masayrakat untuk mengharapkan pelayanan publik yang baik melalaui pengadaan barang/jasa di Provinsi Jawa Barat.

Edward III mengatakan bahwa sikap yang baik atau positif para pelaksana terhadap suatu kebijakan menandakan suatu dukungan yang mendorong mereka menunaikan kewajiban sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat kebijakan. Demikian pula sebaliknya, bila perilaku atau perspektif para pelaksana berbeda dengan para pembuat keputusan, maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi sulit.

Disposisi/Sikap merupakan watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementator, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis, sehingga sikap dari pelaksana kebijakan akan sangat berpengaruh dalam implementasi kebijakan. Apabila implementator memiliki sikap yang baik maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

kebijakan, sebaliknya apabila sikapnya tidak mendukung maka implementasi tidak akan terlaksana dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi, kecenderungan pelaksana kebijakan pengadaan barang dan jasa secara elektronik dapat dilihat dari berbagai aspek, diantaranya adalah program-program kerja yang direncanakan dan direalisasikan, pengambilan keputusan atas masalah yang terjadi, dan *feed back* masyarakat dan peserta tender itu sendiri. Hal-hal tersebut cukup dapat merefleksikan perilaku pelaksana dalam rangka mengimplementasikan kebijakan.

Pada disposisi dalam implementasi kebijakan pengadaan barang dan jasa secara elektronik yaitu dimana pada proses adminitrasi dalam peserta lelang masih kurang memanfaatkan teknologi seperti masih menggunkan manual dan tidak melalui website. Pada konteks tersebut cederung memakan biaya dan waktu dibandingkan secara elektronik. Selain itu, sosialisasi dalam pelelalngan cederung hanya pada terpaku website, sehingga terlalu sektroral, sehingga jangkauan sosialisasi tender pada konteks masyarakat kurang optimal. Sebagaimana yang telah diuraikan, yaitu bahwa peserta tender yang mengajukan nilai terrendah pada suatu lelang belum tentu dapat memenangkan tender tersebut. Maka dari itu diperlukan transparansi dan akuntabilitas yang maksimal dikarenakan penentuan pemenang tidak secara otomatis dengan sistem elektronik namun ditentukan dengan panitia.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

4.3.1 Kejujuran Kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Pelayanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

Kejujuran merupakan dasar pijakan bagi suatu kebenaran yang sungguh-sungguh, bukan rekayasa rasionalisasi yang terdiri dari adanya kesesuaian tarif kebijakan dan adanya kesesuaian waktu kebijakan. Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang pegawai LPSE dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan hasil observasi dan hasil wawancara, pegawai Lembaga Pelayanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat memilki kejujuran. Kejujuran tersebut dapat dilihat dari berbagai kesesuaian antara perkataan dan prilaku terhadap pegawai ataupun peserta tender. Namun kejujuran dalam pengadaan barang dan jasa tersebut, masih terdapat masalah. Perasalahan tersebut seperti masih ada pegawai yang menutup-nutupi berbagai pemasalahan ataupun data keuangan LPSE yang tidak diberikan.

Dapat disimpulkan bahwa, kejujuran yang dilakukan pegawai dalam implementasi kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat pada katagori cukup baik. Hal tersebut didasarkan pada hasil observasi dalam pengadaan barang dan jasa secara *online* (tanya jawab) dengan dibandingkan dengan observasi di lapangan yang memiliki kesamaan jawaban yang sama. Namun perlu dikaji lebih dalam mengenai kejujuran tersebut dikarenakan keterbatasan penelitian dalam mengkaji kejujuran pengadaan barang

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

dan jasa serta pola transfaransi kebijakan dirasa perlu perubahan guna mengkaji kejujuran dalam pengadaan barang dan jasa.

4.3.2 Komitmen Kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat.

Komitmen pada pegawai dalam Kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat merupakan suatu perikatan atau kontrak berupa janji yang tidak dapat dibatalkan secara sepihak dan dilaksanakan apabila persyaratan yang disepakati bersama dipenuhi yang terdiri dari adanya komitmen kebijakan dan adanya keseriusan impelementasi kebijakan. Berdasarkan hasil Kasi Layanan Informasi LPSE menjelaskan bahwa "beberapa petugas komitmennya kurang, walaupun petugas LPSE yang bersangkutan harus tetap mempunyai komitmen awal bahwa pengadaan barang dan jasa harus tetap sesuai ketentuan" (3/7/2012).

Dengan demkian, dapat diketahui bahwa pada prinsipnya pegawai LPSE memiliki komitmen yang baik dalam proses pengadaan barang dan jasa. Komitmen dari prosedur dan ketentuan berlaku terhadap berbagai peserta tender. Namun pada saat-saat tertentu, teradapat beberapa kelonggaran dari komitmen tersebut, misalnya keterlambatan syarat-syarat administarasi peserta tender ataupun calon peserta tender.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

4.4 Struktur Organisasi Kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang Dan Jasa Pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Di Provinsi Jawa Barat.

Menurut Edwards III, hal terpenting yang harus dibahas ketika membicarakan struktur birokrasi dalam pelaksanaan kebijakan publik adalah *Standard Operating Procedures (SOP)* dan *fragmentation*. Secara resmi (formal), implementasi kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Jawa Barat merujuk pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 4 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik.

Struktur birokrasi diartikan sebagai karakteristik-karakteristik, norma-norma dan pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang memiliki hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dengan adanya implementasi terhadap suatu kebijakan. Komponen dari model ini terdiri dari ciri-ciri struktural formal dari organisasi-organisasi dan atribut-atribut yang tidak formal dari personil mereka. Di samping itu perhatian juga perlu ditujukan kepada ikatan-ikatan badan pelaksana dengan pemeran-pemeran dalam sistem implementasi kebijakan.

Pola hubungan aktor dalam sistem pengadaan barang/jasa yaitu terdiri dari LPSE, Intansi pada lingkungan pemerintah daerah Provinsi Jawa Barat, Perserta Tender dan Masyarakat. Secara sederhana, LPSE sebgai lembaga yang melaksanakan proses lelang, intansi pada lingkungan pemerintah daerah Provinsi

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Jawa Barat sebagai yang berkepentingan mengenai pengadaan barang/jasa, peserta tender sebagai pelaksana dalam pengadaan barang/jasa dan masyarakat sebagai pemakai dari barang/jasa.

Pada konteks tersebut, terdapat bagian-bagian dari struktur birokrasi yang terpisah dan pelaksanan tersebut memiliki struktur dan karakteristik yang berbeda, sehingga kadang-kadang perbedaan ini menjadi penghambat implementasi. 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).*

4.4.1 Prosedur Operasi Kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang Dan Jasa Pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Di Provinsi Jawa Barat.

Prosedur operasi adalah tata cara rutin yang memungkinkan para pejabat publik untuk inembuat berbagai keputusan dari pedomaan kegiatan dan tatacara pengelolaan kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang Dan Jasa Pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Di Provinsi Jawa Barat. Prosedur-prosedur ini dalam menanggulangi keadaan-keadaan umum digunakan dalam organisasi-organisasi publik dan swasta. Dengan menggunakan SOP para pelaksana dapat memanfaatkan waktu yang tersedia. Selain itu, SOP juga menyeragamkan tindakan-tindakan dari para pejabat dalam organisasi-organisasi yang komplek dan tersebar luas, yang pada gilirannya dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam menerapkan peraturan-peraturan. Kurangnya sumber-sumber yang diperlukan untuk implementasi

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

dengan semestinya membantu dalam menjelaskan penggunaan SOP yang berulang-ulang.

Para pelaksana jarang mempunyai kemampuan untuk menyelidiki dengan seksama dan secara individual setiap keadaan yang mereka hadapi. Sebaliknya mereka mengandalkan pada prosedur-prosedur biasa yang menyederhanakan pembuatan dan menyesuaikan tanggung jawab program dengan sumber-sumber yang ada. Akan tetapi SOP kadang-kadang memunculkan dampak yang kurang realistis. Penyusunan program pengelolaan pengadaan barang/jasa ini terkesan seragam antara pengadaan barang/jasa yang satu dengan pengadaan barang/jasa yang lain.

Tentunya setiap pegadaan barang/jasa memiliki kelebihan dan kekurangan yang berbeda-beda, akan tetapi karena peruntukan pelayanan publik telah dibatasi sedemikian rupa, sehingga instansi pemerintah memaksakan pelaksanan tersebut pada sektor yang sebenarnya kurang prioritas. Hal yang terpenting dalam pengadaan barnag/jasa yaitu terciptnya pelayanan publik yang dapat memenuhi harapan masyarakat.

Pada saat ini masalah tersebut dalam perhatian yang cukup serius untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja. Dampak dari keterbatasan SDM tersebut adalah mempengaruhi kecenderungan pelaksana dalam implementasi pengadaan barang/jasa di LPSE Provinsi Jawa Barat. Kecenderungannya antara lain, belum terbentuknya pola evaluasi, pelaporan dan pengawasan yang dapat menjamin kontinuitas, transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Di samping cara-cara yang disesuaikan dengan ukuran dasar, pemakaian waktu dan pemborosan dapat menghambat implementasi. Setiap komponen dalam sistem yang harus menjelaskan program-program atau proyek-proyek menempatkan prioritas-prioritas bagi tindakan pada program-program tertentu. Sementara pada sisi yang lain, prioritas-prioritas untuk program-program pengadaan barang/jasa biasa tidak sama besarnya dengan perhatian untuk program-program baru. Biasanya program-program baru mendapat prioritas yang lebih baik.

Pemborosan akan terjadi bila cara-cara yang lazim ditujukan untuk satu tujuan dipertahankan selama waktu tertentu dan diterapkan dalam keadaan-keadaan dimana cara-cara tersebut tidak diperlukan sama sekali. Hal ini bahwa suatu cara tertentu yang berhasil untuk implementasi kebijakan belum tentu berhasil untuk implementasi kebijakan yang lain.

Pengadaan barang/jasa seusai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, terdapat pula peraturan yang dibuat oleh gubernur yaitu Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 4 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik merupakan peraturan yang tergolong baru. Program ini berpotensi gagal jika dalam pengelolaannya sama dengan program-program lain yang tidak melibatkan pengucuran anggaran kebutuhan dalam menalankan struktur birokrasi. Kegagalan yang dimaksud berupa ketidaktepatan penggunaan uang, pengawasan dan tindak lanjutnya. Pelaporan bisa dengan sangat mudah dibuat bahwa penyerapan mencapai 100% dengan alokasi

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

penggunaan sesuai dengan petunjuk yang ada, tetapi efektifitas dan terpenuhinya kebutuhan yang prioritas bisa dipertanyakan.

SOP sangat mungkin mengahalangi implementasi kebijakan-kebijakan baru yang membutuhkan cara-cara kerja baru atau tipe-tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan (implementasi). Di samping itu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dari suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi.

Birokrasi-birokrasi dimana SOP tidak sangat melekat apakah karena badan yang baru atau tingkat pergantian personil yang tinggi, mungkin lebih tanggap terhadap kebutuhan bagi perilaku yang ditentukan dengan jelas dalam undang-undang mungkin membantu dalam mengatasi cara-cara lazim birokrasi yang tidak semestinya. Namun demikian, disamping menghambat implementasi, kebijakan SOP juga mempunyai manfaat. Organisasi-organisasi dengan prosedur-prosedur perencanaan yang luwes dan kontrol yang besar atas program-program yang luwes mungkin lebih dapat menyesuaikan tanggung jawab yang baru dari pada birokrasi-birokrasi tanpa mempunyai ciri-ciri seperti ini.

Apakah SOP telah melekat pada birokrasi-birokrasi di LPSE Provinsi Jawa Barat, belum dapat dipastikan. Sebagai lembaga baru tentu LPSE Provinsi Jawa Barat memiliki dinamika yang cukup tinggi dalam mengejar ketertinggalannya dengan pengadaan barang/jasa secara opatimal.

Intensitas kecenderungan-kecenderungan pelaksana akan memperngaruhi pencapaian dalam implementasi, seperti diungkapkan oleh Meter dan Horn. Para pelaksana yang mempunyai pilihan-pilihan negatif mungkin secara terbuka akan

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

menimbulkan sikap menentang tujuan-tujuan program. Bila hal ini terjadi, maka persoalan implementasi akan mengundang perdebatan bawahan mungkin menolak untuk berperanserta dalam program tersebut sama sekali. Selain itu tingkah laku yang kurang kuat mungkin menyebabkan para pelaksana mengalihkan perhatian dan mengelak secara sembunyi-sembunyi.

Pada keadaan seperti itu, Van Meter dan Van Horn menyarankan agar orang melihat kepada peran pengawasan dan pelaksanaan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan hal –hal yang berkaitan dengan implementasi. Apa yang dikawatirkan Meter dan Horn tampaknya tidak terjadi di sini. Pada dasarnya kebijakan pengadaan barnag/jasa secara eletronik merupakan sesuatu yang ditunggu-tunggu oleh masyarakat. Meskipun berdampak pada porsi anggaran pada sisi pegawai dan peralatan meningkat, namun porsi anggara tersebut bersifat semnetara. Hal tersebut wajar ketika lembaga tersebut masih baru.

Implementasi pengadaan barang dan jasa secara elektronik relatif tidak ada kendala yang berarti. Yang perlu mendapat penajaman adalah agar pengelolaan pengadaan barang/jasa lebih besar dimanfaatkan pada sektor-sektor yang berkaitan langsung dengan pelayanan publik yang dibuthkan, sehingga berdampak nyata terhadap pelayanan publik yang prima dan berdampak pada kepercayaan publik terhadap LPSE.

Menurut Edward III, sementara perhatian utama untuk menitikberatkan kecenderungan-kecenderungan dari para pelaksana, perhatian menyangkut konflik, kecenderungan juga dapat diarahkan kepada empat komponen lain dari model yang secara langsung mempengaruhi faktor ini, yaitu: sumber-sumber kebijakan,

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, karakteristik-karakteristik dari badan pelaksanan, dan lingkungan ekonomi, sosial dan politik dari organisasi atau yurisdiksi pelaksana. Hal ini berarti bahwa konflik kecenderungan yang mungkin terjadi meliputi semua variabel model implementasi.

LPSE sebagai pelaksana program pengadaan barang/jasa secara elektronik di Provinsi Jawa barat dituntut melakukan kerja efektif dengan banyaknya program pemerintah terhadap pelayanan publik. Skala prioritas yang dilakukan LPSE menyelesaikan program kebijakan pusat dan daerah menimbulkan masalah ketidaktepatan waktu penyelesaian pelaksanaan program.

Sifat struktur birokrasi yang berpengaruh dalam pelaksanaan kebijakan adalah fragmentasi organisasi. Tanggungjawab bagi suatu bidang sering tersebar diantara beberapa organisasi, sering pula terjadi desentralisasi kekuasaan tersebut dilakukan secara radikal guna mencapai tujuan-tujuan implementasi. Lembaga eksekutif mencantumkan banyak badan secara terpisah dalam undang-undang agar dapat mengamatinya lebih teliti dan dalam usaha menentukan perilaku mereka. Sementara itu, badan-badan yang ada bertentangan satu sama lain untuk mempertahankan fungsi-fungsi mereka dan menentang usaha-usaha yang memungkinkan mereka mengkoordinasi kebijakan-kebijakan dengan badan-badan yang melaksanakan program-program yang berhubungan. Hal ini disebabkan oleh kecemasan akan kekurangan akses khusus yang mereka miliki terhadap pejabat-pejabat atau merubah secara besar prioritas-prioritas dari program-program yang ada.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Selain itu, kelompok-kelompok kepentingan juga akan mempunyai pengaruh dalam mendorong fragmentasi. Sifat multidimensi dari banyak kebijakan juga ikut mendorong terjadinya fragmentasi. Konsekuensi yang paling buruk dari fragmentasi birokrasi adalah usaha untuk menghambat koordinasi. Para birokrat karena alasan-alasan prioritas dari badan-badan yang berbeda, mendorong para birokrat ini untuk menghindari koordinasi dengan badan-badan lain. Padahal, penyebaran wewenang dan sumber-sumber untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang kompleks membutuhkan koordinasi yang baik.

Hambatan ini diperburuk oleh struktur pemerintah yang terpecah-pecah. Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan untuk berhasil. Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan dua konsekuensi pokok yang merugikan bagi implementasi yang berhasil. Pertama, tidak ada orang yang akan mengakhiri implementasi kebijakan dengan melaksanakan fungsi-fungsi tertentu karena tanggungjawab bagi suatu bidang kebijakan terpecah-pecah. Disamping itu, karena masing-masing badan mempunyai yurisdiksi yang terbatas atas suatu bidang, maka tugas-tugas yang penting akan terdampar antara retak-retak struktur organisasi.

Kedua, pandangan-pandangan yang sempit dari badanbadan mungkin juga akan menghambat perubahan. Jika suatu badan mempunyai fleksibilitas yang rendah, dalam misi-misinya, maka badan itu akan berusaha mempertahankan esensinya. Horn mengatakan, konflik-konflik kecenderungan terjadi karena pejabat-pejabat bawahan (para pelaksana) menolak tujuan-tujuan dari pejabat-pejabat atasan

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

mereka. Tujuan-tujuan dan saran-saran mungkin ditolak dengan beberapa alasan seperti : melanggar nilai-nilai pribadi para pelaksana atau kesetiaan-kesetiaan ekstra organisasi, tujuan-tujuan dan sasaransasaran itu melanggar arti kepentingan diri para pelaksana, atau mengubah sifat-sifat organisasi dan prosedur-prosedurnya yang ingin dipertahankan oleh para pelaksana

4.4.2 Fragmentasi Kebijakan *E-Procurement* dalam Pelayanan Pengadaan Barang Dan Jasa Pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Di Provinsi Jawa Barat.

Secara internal fragmentasi di dalam struktur LPSE Provinsi Jawa Barat sebagai penyelenggara program dapat diminimalisir, akan tetapi fragmentasi dengan stakeholder implementasi terjadi akibat sosialisasi program yang tidak merata ke pada masyarak dan calon-calon peserta tender. Kondisi-kondisi ekonomi, sosial dan politik merupakan variabel selanjutnya yang diidentifikasi oleh Edward III. Dampak kondisi ekonomi, sosial dan politik pada implementasi suatu kebijakan merupakan pusat perhatian yang besar. Para peminat perbandingan politik negara dan kebijakan publik secara khusus tertarik dalam mengidentifikasikan pengaruh variabel-variabel lingkungan pada hasil-hasil implementasi suatu kebijkan. Sekalipun dampak dan faktor-faktor ini pada implementasi mendapat perhatian yang kecil, namun menurut Edward III, faktor-faktor ini mungkin mempunyai efek yang mendalam terhadap pencapaian badan-badan pelaksanan.

LPSE Provinsi Jawa Barat mempunyai sumber ekonomi dan peraturan yang terbatas, sehingga tidak bisa menggandeng tenaga lain di luar struktur organisasi untuk membantu implementasi pengadaan barang/jasa secra elektronik, sehingga faktor ekonomi juga mempengaruhi kinerja LPSE. LPSE Provinsi Jawa Barat

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

mempunyai struktur organisasi yang sempit, hal ini juga mempengaruhi keleluasaan dalam menyelenggarakan pengadaan barang/jasa secara elektronik sesuai dengan sasaran dan waktu program yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelasakan, dapat diketahui bahwa birokrasi biasanya menjadi pelaksana kebijaksanaan secara keseluruhan. Birokrasi tidak hanya berada dalam struktur pemerintah, tetapi juga berada dalam organisasi-organisasi swasta yang lain bahkan di institusi-institusi pendidikan dan kadangkala suatu sistem birokrasi sengaja diciptakan untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu.Edward III ymembedakan dua karakteristik birokrasi yaitu prosedur operasi standar atau yang lebih sering dikenal dengan SOP (*Standard Operating Procedure*) dan fragmentasi. Salah satu dari aspek struktural paling dasar dari suatu organisasi adalah prosedur operasional standar (SOP). Sebagian kalangan menilai SOP cenderung menghambat pelaksanaan implementasi kebijakan karena mendorong pelestarian *status quo*. Namun demikian SOP juga bermanfaat karena tindakan yang diseragamkan menimbulkan fleksibilitas, dimana siapapun bisa dipindahkan ke bagian lain tanpa menemui kesulitan karena SOP sudah ditetapkan.

Pada SOP LPSE di Provinsi Jawa Barat terdiri dari 3 SOP, yaitu SOP pelayanan kepada instansi, SOP pelayanan kepada penyedia dan SOP pelayanan kepada ULP. Adapun SOP pelaanan kepada ULP terdiri dari SOP tentang perubahan jadwal pelelangan, SOP Uji Forensik file RHS dan SOP Kemunculan Erorr di menu pengguna. Sedangkan SOP pada penyedia terdiri dari SOP Lupa User ID dan atau Password Penyedia, SOP Mendaftar sebagai Penyedia di LPSE, SOP Mengubah Alamat Email, SOP Muncul Error di Menu Pengguna, SOP

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Pendampingan Proses Upload Data Penyedia, SOP Pendampingan Proses Upload Dokumen Penawaran dan SOP Penggunaan Bidding Room. Adapun SOP pada pelayanan kepada instansi terdiri dari SOP Lupa User ID, Password Auditor, Registrasi Admin Agency dan SOP Registrasi Auditor.

Pada konsep framentasi yang merupakan pelaksanaan suatu fungsi tertentu secara terpisah-pisah. Edward III berpendapat hal ini akan menimbulkan dua konsekuensi pokok yang merugikan bagi keberhasilan implementasi, yaitu: (1) tidak ada yang menjalankan implementasi kebijakan dengan melaksanakan fungsi-fungsi tertentu karena tanggung jawab bagi suatu bidang kebijakan terpecah-pecah. Disamping itu karena masing-masing mempunyai yurisdiksi yang terbatas atas suatu bidang, maka tugas-tugas yang penting mungkin akan terdampar diantara retakan struktur organisasi; (2) pandangan-pandangan yang sempit dari badan-badan mungkin juga akan menghambat perubahan. Jika suatu badan mempunyai fleksibilitas yang rendah dalam misi-misinya, maka badan itu akan berusaha mempertahankan eksistensinya dan besar kemungkinan akan menentang kebijakan-kebijakan baru yang membutuhkan perubahan.

Fragmentasi dalam implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa diantaranya terjadi dalam masalah adminstrasi peserta lelang baru. Pendaftaran dilakuakan seacara *online* via website dan pengumpulan berkas yang datang ke LPSE. Pengumpulan berkas tersebut pada sisi lain dapat memberikan ruang persengkokolan, untuk itu diperlukan kebijakan SOP yang jelas dan teratur guna menghindari kegiatan-kegiatan yang menimbulkan masalah hukum. Argumentasi yang diberikan adalah tidak semua data harus di proses secara elektronik

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

diakrenakan sistem terbatas. Bagaimanapun pihak yang seharusnya paling berperan dalam administrasi perserta lelang baru adalah LPSE, untuk itu LPSE harus dapat memberikan peranan yang luas dan sesuai bagi setiap peserta tender.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional