

Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah melalui *E-Procurement* pada Layanan Pengadaan Secara Elektronik Kota Depok

Dendi Fatrah Ramadhan^{1,*}, Abdul Rahman

^{1,2} Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jl. K.H. Ahmad Dahlan, Cireundeu, Kec. Ciputat Tim., Kota Tangerang Selatan, Banten 15419, Indonesia

¹ dendifatrah30@gmail.com; ² abdul.rahman@umj.ac.id*

* corresponding author
Dendi Fatrah Ramadhan

ARTICLE INFO

Article history

Received : 10-04-2022

Revised : 30-06-2022

Accepted : 30-06-2022

Keywords

Policy Implementation

E-Procurement

Layanan

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the Government's Goods/Services Procurement Policy through E-Procurement at the Depok City Electronic Procurement Service (LPSE). This is based on several problems that occur in the procurement of goods and services in the city of Depok, such as: high cases of corruption from the types of cases of procurement of goods/services in recent years, procurement of goods and services takes a long time, there is potential fraud in the procurement process (either procurement of goods and services) in recent years. The theory of this research uses the theory of policy implementation model by Edwards III with 4 (four) indicators including: communication, resources, disposition and bureaucratic structure. The research design used is a qualitative approach with a descriptive method. Methods of data collection is done by interview, observation and documentation. This study found that the implementation of government goods/services procurement policies through e-procurement in Depok City Electronic Procurement Services was generally quite good. However, there are still several aspects that become obstacles such as: human error that causes auction failure, servers that sometimes go down, accountability for providing information on the Terms of Reference (KAK) to providers of goods/services before being published in the Electronic Procurement System (SPSE), and the potential for fraud, due to the role of the Goods/services Procurement Unit. (UKPBJ) only until the process of winning the tender. This study provides several recommendations which include: Minimizing the potential for human error by LPSE, improving server capacity and quality, increasing understanding of integrity to all employees within LPSE, and increasing the role of UKPBJ.

PENDAHULUAN

Tata kelola pemerintahan yang baik, atau yang acapkali difrasakan dengan *good governance* merupakan imperatif kebijakan pada era disruptif seperti hari-hari ini. *Good governance* juga diperlukan untuk mengatasi pelbagai permasalahan dalam suatu pemerintahan agar berjalan dengan baik dan meningkatkan peran pemerintah supaya berjalan dengan maksimal. Selain itu, *good governance* juga meningkatkan peluang agar sistem dalam entitas pemerintahan dapat menghindari terjadinya korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Praktek KKN menjadi masalah yang relatif akut bagi pemerintah, karena hampir menjangkit ke seluruh elemen pemerintahan saat ini. Hal ini, pada gilirannya akan berdampak bagi pelayanan publik yang buruk bagi masyarakat.

Berbagai kebijakan yang berkaitan dengan pemangkasan perizinan, kemudahan berusaha dan investasi (Rahman, 2021), dan keterbukaan informasi pengadaan barang dan jasa, harus diikuti dengan penegakan hukum yang tegas bagi pelaku kejahatan korupsi (Suyatmiko, 2021) untuk mereduksi potensi KKN di semua lini pemerintahan. Terlebih dalam konteks pandemi Covid-19, yang memungkinkan peningkatan kerentanan terhadap penyelewengan anggaran negara. Kajian Sinuraya, Widodo, dan Suwarno menunjukkan fakta empiris bahwa kebijakan anti korupsi di Indonesia yang belum kuat tidak memberikan efek jera terhadap pelaku. Internal KPK yang saat cenderung lemah, baik dari sisi individu

hingga kebijakannya (2021). Sehingga tidak heran pelbagai kasus korupsi, termasuk mega korupsi bantuan sosial yang dilakukan oleh mantan Menteri Sosial Juliari Batubara terjadi.

Salah satu strategi yang diupayakan pemerintah untuk mereduksi KKN ialah dengan membuka akses yang luas terhadap implementasi pemerintahan berbasis elektronik, atau yang lazim disebut sebagai *e-government*. Dengan diimplementasikannya *e-government*, aspek transparansi dan akuntabilitas pembuat kebijakan dapat lebih diketahui publik, sehingga efisisensi dan efektivitas pemerintahan lebih dimungkinkan terjadi. Studi empirik yang dilakukan Maria & Halim menunjukkan bahwa *e-government* sangat dapat mereduksi praktek-praktek KKN. Studi tersebut menggunakan indeks pemeringkatan *e-government* pada Pemerintah Daerah Provinsi sebagai proksi variabelnya. Sedangkan, korupsi diukur berdasarkan kasus korupsi di Pemerintah Provinsi pada tahun anggaran 2011-2015 yang telah *inkracht*. Hasilnya menemukan bahwa penerapan *e-government* berpengaruh negatif terhadap probabilitas terjadinya praktik korupsi di Pemerintah Daerah Provinsi. Artinya, semakin baik penerapan *e-government*, maka semakin kecil kemungkinan pemerintah daerah untuk terlibat dalam korupsi (2021). Istilah *e-government* mencakup berbagai makna mulai dari kebijakan yang mendorong pengembangan infrastruktur informasi, hingga tindakan tertentu untuk memerangi kesenjangan digital (Rahman, Satsipi and Adiyasha, 2020).

Saat ini kita bisa mencermati implementasi *e-government* pada aspek pemerintahan, termasuk pada aspek pengadaan barang maupun jasa berbasis elektronik (*e-procurement*). Kebijakan pengadaan barang/jasa telah di atur dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Pemerintah RI, 2018), yang kemudian diperbarui dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Pemerintah RI, 2021). Ditetapkannya Perpres baru tersebut diharapkan memberikan beberapa pembaharuan dalam regulasi pengadaan barang/jasa seperti: adanya penyederhaan peraturan dan perubahan *value* dalam pengadaan barang/jasa yang tidak hanya mengedepankan efisiensi, tetapi juga efektivitas dari pengadaan barang dan jasa, sehingga dapat menjawab berbagai permasalahan pengadaan barang/jasa yang ada selama ini seperti masih banyaknya terjadi korupsi, maupun masih kurang efektif dan efisiennya sistem pengadaan barang/jasa (Lestari and Jannah, 2019). Namun demikian, realitanya implementasi *e-government* yang terejawantahkan dalam, pengadaan barang maupun jasa berbasis elektronik (*e-procurement*) belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Hal tersebut mengacu kepada data faktual tahunan yang dirilis oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Tren Tindak Pidana Korupsi Berdasarkan Jenis Perkara

Perkara	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Jumlah
Penyuapan	38	79	93	168	119	56	553
Pengadaan Barang/jasa	14	14	15	17	18	30	108
TPPU	1	3	8	6	5	3	26
Penyalahgunaan anggaran	2	1	1	0	2	2	8
Pungutan/pemerasan	1	1	0	4	1	0	7
Perijinan	1	1	2	1	0	0	5
Merintang proses KPK	0	0	2	3	0	0	5
Jumlah	57	99	121	199	145	91	712

Sumber: Komisi Pemberantasan Korupsi (2021) (data diolah Peneliti)

Berdasarkan data tersebut di atas, perkara pengadaan barang/jasa menempati posisi tertinggi kedua dalam jumlah kasus korupsi berdasarkan jenis perkara dengan total 108 kasus, bahkan dalam enam tahun terakhir trennya cenderung meningkat. Hal ini secara eksplisit menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah melalui *e-procurement* pada entitas Pemerintah, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah (termasuk Kota Depok) masih belum efektif. Di Kota Depok, proses pengadaan barang/jasa memakan waktu yang cukup lama (Ani, Mulyadi, & Pratowo, 2020). Selain itu, banyak ditemukan potensi kecurangan tender dan korupsi pada pengadaan barang/jasa dalam beberapa tahun terakhir. Data dari Opendtender, instrumen yang dikembangkan oleh *Indonesia Corruption Watch* (ICW) dengan Badan Pengadaan Nasional (LKPP), menunjukkan bahwa dari tahun 2015 hingga 2018 masih ada risiko kecurangan dalam proses tender di Kota Depok. Pada tahun 2015 dan 2016, ada 8 (delapan) tender. Kemudian, pada tahun 2017 ada 3 (tiga) tender. Terakhir, pada 2018 ada 4 (empat) tender (Fadhillah & Juwono, 2020).

Berdasarkan problem-problem konseptual dan faktual di atas, penelitian ini akan berupaya menganalisis implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah melalui *e-procurement* pada Layanan Pengadaan secara Elektronik (LPSE) Kota Depok. Dari sisi praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan/pertimbangan untuk perbaikan bagi pihak-pihak yang terkait dengan pengadaan barang/jasa secara elektronik di Kota Depok. Sementara dari sisi akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur studi kebijakan publik, khususnya dari sisi implementasi kebijakan pada pengadaan barang/jasa pemerintah melalui *e-procurement*.

TINJAUAN PUSTAKA

Kebijakan Publik

Di bawah tekanan yang meningkat untuk mewujudkan dan memberikan efisiensi, kesetaraan, dan akuntabilitas, maka urgensi menghasilkan kebijakan publik yang efektif dan berkualitas juga semakin meningkat. Secara luas, Schön menyatakan bahwa kebijakan publik sebenarnya adalah studi tentang bagaimana masyarakat belajar (atau gagal untuk belajar) tentang masalah-masalah yang mereka definisikan sebagai masalah publik dan bagaimana mereka berusaha untuk memecahkan (atau gagal memecahkan) masalah mereka (Van Hulst and Yanow, 2016).

Dewey mengartikulasikan kebijakan publik sebagai "publik dan masalahnya" (Liu, 2017). Ketika pemerintah mengambil keputusan atau memilih tindakan untuk memecahkan masalah tertentu dan mengadopsi strategi khusus untuk perencanaan dan pelaksanaannya, hal itu juga bisa diinterpretasikan sebagai kebijakan publik (Dror, 2017).

Dari pelbagai konsepsi tersebut, dapat disimpulkan bahwa posisi kebijakan publik sangat strategis dalam mengembangkan dan bahkan memajukan suatu negara. Oleh karena itu, perumusan, implementasi, dan evaluasinya harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Namun demikian, McConnell & Hart (2019) mengingatkan bahwa dalam implementasi kebijakan publik juga berpotensi mengalami hambatan-hambatan yang dapat disebabkan antara lain karena: individu (perilaku mengatasi), organisasi publik (patologi informasi), pemerintah (kontrol dan perlindungan agenda) dan jaringan (non-koordinasi dan kurangnya kelayakan).

Implementasi Kebijakan Publik

Salah satu fase krusial dalam kebijakan publik ialah implementasinya. Implementasi menjadi determinan kebijakan publik karena sebaik apapun suatu kebijakan dirancang/dirumuskan, namun tanpa implementasi yang bagus maka hasil dari kebijakan publik dapat tidak optimal. Van Meter dan Van Horn menyatakan implementasi kebijakan ialah tindakan-tindakan oleh individu (atau kelompok) publik atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam keputusan kebijakan sebelumnya (Samad, Zuada and Baculu, 2020).

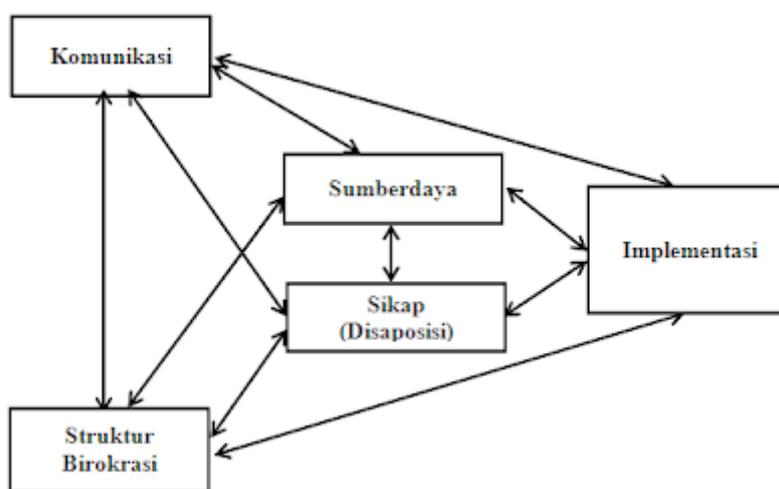
Sementara itu, Hargrove menyatakan bahwa implementasi kebijakan publik merupakan tindakan yang diwajibkan oleh hukum untuk dilakukan dan mencakup kepatuhan formal terhadap hukum, serta rutinitas organisasi yang konsisten dengan kepatuhan (Natesan and Marathe, 2015). Adapun Goggin et, al. mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai proses, serangkaian keputusan dan tindakan yang diarahkan untuk menerapkan mandat yang sudah diputuskan (Pülzl and Treib, 2017). Sedangkan Mazamian dan Sabatier mendefinisikan bahwa implementasi kebijakan adalah peristiwa dan kegiatan

yang terjadi setelah dikeluarkannya arahan kebijakan publik yang otoritatif, yang mencakup upaya untuk mengelola dan dampak substantif pada orang dan peristiwa.

Bagi sebagian besar peneliti kebijakan publik saat itu, kegiatan yang paling signifikan dan layak diteliti dalam studi pembuatan kebijakan dirasakan terjadi di 'front-end' dari proses pembuatan kebijakan: yaitu agenda-setting dan perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan itu sendiri. Di sinilah masalah dan solusi kebijakan diartikulasikan, didefinisikan, dibingkai dan diperebutkan, dengan implementasi dan kegiatan 'back-end' lainnya seperti evaluasi kebijakan hanya diharapkan dilakukan oleh pejabat netral, teknis, dengan cara yang cukup efektif dan efisien (Howlett, 2019).

Sampai awal 1970-an, implementasi sering dianggap sebagai sebagian besar quasi-otomatis dalam ilmu kebijakan, dengan implementasi kebijakan diharapkan terjadi melalui penerapan prosedur operasi standar dan praktik dalam staf yang baik dan layanan sipil serta organisasi publik lainnya. Studi yang ada tentang implementasi kebijakan telah mewarisi tradisi dan tubuh sebagian besar pekerjaan deskriptif dalam administrasi publik dan hukum, kumpulan studi yang sifat ateoretisnya telah diperburuk oleh tambahan yang lebih baru untuk itu dari serangkaian pekerjaan deskriptif yang sama dalam manajemen publik (Hupe and Hill, 2016).

Namun demikian, implementasi kebijakan merupakan proses yang dapat diukur capaian keberhasilannya. Edward III menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang menjadi indikator keberhasilan implementasi kebijakan yakni: struktur birokrasi, komunikasi, sikap (disposisi), dan sumberdaya (1980). Kerangka kerja indikator tersebut tertera pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Kerangka Kerja Indikator Implementasi Kebijakan Model Edward III

Struktur birokrasi merupakan struktur organisasi yang berperan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek yang berkaitan dengan struktur organisasi adalah *Standard Operating Procedure* (SOP) dan fragmentasi (pembagian wewenang). Apabila struktur organisasi terlalu panjang, maka akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, yang menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel

Sementara komunikasi merupakan penunjang keberhasilan dari suatu implementasi kebijakan dan memiliki persyaratan supaya implementor mengetahui apa yang seharusnya dilaksanakan. Apa yang menjadi sasaran dan tujuan kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*), sehingga pada akhirnya dapat mengurangi distorsi implementasi.

Adapun disposisi merupakan suatu karakter dan watak yang dimiliki oleh implementor atau pelaksana, seperti kejujuran, komitmen, dan sifat demokratis. Jika pelaksana mempunyai sikap atau karakter yang baik, maka pelaksanaan kebijakan tersebut akan berjalan dengan baik pula sesuai apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Namun demikian, bila pelaksana mempunyai watak dan perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif. Sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan pada implementasi kebijakan jika pekerja tidak melakukan kebijakan atau program sesuai yang diharapkan sehingga pentingnya pengawasan pada implementasi kebijakan harus dilaksanakan.

Di sisi lain, sumberdaya dapat berbentuk sumber daya manusia (kompetensi implementor), sumber daya sarana prasarana, dan sumber daya finansial. Meskipun program yang ada di dalam kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, namun apabila implementor atau pelaksana kekurangan sumberdaya dalam pelaksanaan kebijakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif (Kurnia, Sundari and Purwanto, 2020). Kerangka kerja indikator implementasi kebijakan sebagaimana dirumuskan oleh Edward III tersebut akan menjadi pisau analisis utama dalam penelitian ini.

E-Procurement

Pengadaan publik adalah proses di mana otoritas publik seperti departemen pemerintah dan otoritas lokal membeli barang, jasa, dan pekerjaan dari perusahaan. Digitalisasi pengadaan (*e-procurement*) merupakan penggunaan perangkat elektronik secara komprehensif baik oleh pelaku bisnis yang mengikuti prosedur tender maupun sektor publik yang bertanggung jawab atas manajemen prosedur, yang diharapkan dapat membuat belanja publik lebih transparan, efektif, optimal, serta berorientasi bukti (*evidence*) dan kompetisi. Namun sejauh ini, kesenjangan digital antara negara-negara di dunia terbukti menjadi masalah yang signifikan, khususnya dalam pengadaan publik.

Negara-negara OECD menggunakan kecerdasan buatan dan *block chain*, sebagian besar pemerintah di dunia tidak dapat memberikan akses terbuka terhadap informasi tentang kontrak publik, sehingga merugikan beberapa kelompok seperti perusahaan kecil dan menengah. Beban administrasi, di bawah sektor layanan publik dan swasta yang maju, kualitas sumber daya manusia yang rendah membuat sistem pengadaan publik tidak efektif, tidak transparan dan eksklusif. Di Uni Eropa (UE), undang-undangnya yang baru melampaui penggunaan alat elektronik untuk menyederhanakan tahap pra-penghargaan dan pasca-penghargaan dari prosedur pengadaan, baik untuk memfasilitasi bisnis untuk berpartisipasi dan sektor publik untuk mengelola prosedur pengadaan (Bobowski and Gola, 2018).

Pengadaan elektronik (*e-procurement*), yang merepresentasikan otomatisasi, telah terkenal karena potensinya untuk merasionalisasi pengeluaran organisasi, mengurangi biaya administrasi, dan merangsang efisiensi dalam operasi (Gardenal, 2013). Pengadaan adalah salah satu area terpenting dalam struktur biaya organisasi, dan organisasi sektor publik yang menerapkan *e-procurement* secara cerdas untuk kontrak dapat menghasilkan beberapa manfaat tergantung pada konteks implementasinya, antara lain: pencapaian daya saing, dematerialisasi, dan pengurangan korupsi layanan pengadaan di antara karyawan dan manajer adalah bidang utama yang telah dicatat paling diuntungkan dari penerapan *e-procurement* (Mohd Nawi *et al.*, 2017).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan penelitian ini dipilih karena ingin memecahkan masalah dengan menggambarkan dan menyajikan keadaan objek berdasarkan fakta-fakta yang ada di lapangan di Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Kota Depok dan diuraikan dalam kalimat dan pembahasan yang diperoleh melalui kajian observasi, wawancara, dokumentasi, dan penyajian dokumen. Teknik pengumpulan data dilakukan antara lain melalui:

1) Observasi. Observasi dilakukan secara cermat dalam melihat realistik obyek yang diteliti dengan cara pengamatan langsung terjun ke lapangan untuk menganalisis pelbagai fenomena sosial yang berkaitan dengan implementasi kebijakan tersebut; 2) Wawancara mendalam. Informan yang menjadi sumber data penelitian adalah: a) Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/Jasa; b) Kepala Sub Bagian Pengelola LPSE Kota Depok; c) Staf Unit Pengelola Layanan Pengadaan Barang/Jasa; dan d) 2 pihak penyedia barang/jasa (PT. Kharisma Cipta Lugas dan PT. Aqeela Bina Abadi).

Teknik penentuan informan dilakukan dengan metode purposif; 3) Dokumentasi. Beberapa sumber dokumentasi antara lain: berbagai produk kebijakan yang relevan seperti: Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia, dan lain-lain yang berhubungan dengan tema besar penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Komunikasi

1.1. Transmisi

Transmisi merupakan penyaluran komunikasi dan koordinasi yang baik agar dapat menghasilkan suatu implementasi kebijakan yang baik juga. Hal itu menjadi fundamental karena kesadaran dan pengetahuan implementor kebijakan tentang pemahaman suatu keputusan dan perintah yang telah ditetapkan harus dilaksanakan dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/jasa diperoleh keterangan bahwa Pemerintah Kota Depok sudah menjalankan koordinasi dan komunikasi terkait penerapan implementasi kebijakan *e-procurement* kepada stakeholder – stakeholder yang terlibat dalam lelang atau tender di layanan pengadaan secara elektronik (LPSE) Kota Depok.

Dalam hal ini pengadaan barang/jasa secara elektronik sudah diterapkan di Kota Depok dari tahun 2010. Hal itu diperkuat dengan hasil pernyataan Kepala Sub Bagian Pengelola LPSE yang menyebutkan bahwa layanan yang tersedia dalam sistem pengadaan secara elektronik saat ini adalah tender yang ketentuan teknis operasionalnya diatur dengan Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia.

Sementara itu, indikator transmisi bagi pelaksana pengadaan barang/jasa adalah mengenai pemahaman kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Depok relatif sudah dimengerti dan dipahami, hal itu karena merupakan tugas pokok bagi pelaksana kebijakan *e-procurement* di Kota Depok. Meskipun pada dasarnya komunikasi dan koordinasi kepada stakeholder yang terlibat sudah berjalan dengan lancar, tetapi dalam proses tendernya masih terdapat *human error* seperti yang disampaikan oleh pihak penyedia barang/jasa (PT. Aqeela Bina Abadi) bahwa terdapat *human error* dalam penayangan untuk tender, karena terkadang sudah ditayangkan tetapi setelah itu proyek dibatalkan. Hal itu terjadi karena adanya masalah dasar hukum dalam syarat-syarat yang ditentukan oleh unit kerja pengadaan barang/jasa.

Dari penjelasan diatas, dapat dirangkum secara menyeluruh pada indikator transmisi bahwa terkait koordinasi dan komunikasi sudah berjalan dengan baik, karena dari segi pembaharuan kebijakan selalu disosialisasikan kepada perangkat-perangkat daerah. Namun demikian, terkait koordinasi dan komunikasi dalam hal pemahaman kebijakan masih terdapat kekurangan karena masih terdapat *human error* yang terjadi, yaitu gagalnya lelang atau dihapusnya tender dari website LPSE karena terdapat kesalahan dalam proses evaluasi, dan biasanya ditemukan kesalahan dalam Dokumen Pemilihan atau Dokumen Pemilihan tidak sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta petunjuk teknisnya. Oleh karena itu, staff Pokja harus lebih profesional dalam melakukan tugas agar tidak terjadi tender gagal dalam proses pengadaan barang atau jasa. Namun demikian, bila terjadi gagal lelang pelaksana harus segera melakukan evaluasi penawaran ulang, penyampaian penawaran ulang, atau tender ulang/seleksi ulang.

1.2. Kejelasan

Implementasi kebijakan akan berjalan dengan baik bila unsur kejelasan arahan dari pengampu kebijakan kepada implementor kebijakan dapat terpenuhi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/Jasa dan PT. Kharisma Cipta Lugas sebagai penyedia barang/jasa, ditemukan bahwa dalam indikator kejelasan bahwa dalam mengambil keputusan perintah atau instruksi kepada pelaksana agar tidak salah dalam mengambil tindakan, agar terciptanya konsistensi kebijakan yang sudah ditetapkan dan juga kejelasan tujuan dari kebijakan yang sudah ditentukan agar tercapainya tujuan yang diinginkan. Dalam hal tujuan operasionalnya agar sesuai yang diharapkan sudah terdapat ketentuan teknis operasionalnya yang diatur oleh Peraturan LKPP Nomor 14 Tahun 2018 tentang Layanan Pengadaan Secara Elektronik.

Sementara itu indikator kejelasan dalam pengadaan barang/jasa di Kota Depok mengenai kejelasan tujuan dalam proses tender atau lelang sudah jelas karena semua proses tender dan informasi, tersedia di website LPSE Kota Depok dari mulai penayangan tender, syarat-syarat tender atau juga Kerangka Acuan Kerja (KAK), sampai pemenang tender terdapat semua informasinya di website LPSE Kota Depok. Untuk Unit Kerja Pengadaan barang/jasa (UKPBJ) sendiri hanya sebatas memilih atau mereview persyaratan-persyaratan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dari segi penyedia barang/jasa (baik PT. Aqeela Bina Abadi, maupun PT. Kharisma Cipta Lugas), mengenai kejelasan tujuan dan informasi sudah sesuai karena semua informasi yang tersedia dibuka secara transparan di LPSE, dan terdapat kemudahan akses yang diberikan meskipun masih terdapat tender yang gagal atau direview ulang oleh pihak pelaksana.

Dari pelbagai keterangan di atas, dalam hal kejelasan tujuan sudah cukup baik, karena semua ketentuan teknisnya dan pedoman-pedomannya sudah di atur dalam Peraturan LKPP Nomor 14 Tahun 2018 tentang Layanan pengadaan Secara Elektronik dalam hal syarat-syarat yang berlaku. Selain itu, kebijakan terkait tender juga sudah jelas karena semua sudah ada dasarnya, dari mulai Peraturan Presiden, Peraturan Menteri/Pejabat Setingkat Menteri, maupun Peraturan Walikota, sehingga pihak LPSE tidak dapat memberikan syarat tender sembarangan ke penyedia karena sudah ada ketentuan teknisnya dan di dalam KAK (Kerangka Acuan Kerja) itu sudah ada dasar hukumnya.

1.3. Konsistensi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/Jasa, mengenai indikator konsistensi tujuan kebijakan yang dilakukan Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) sampai saat ini masih tetap konsisten mengacu ke Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa dan Peraturan Wali Kota Nomor 89 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Depok masih terus dilaksanakan sampai adanya perubahan, terkait hal ini UKPBJ dalam hal pelaksanaan masih sesuai dengan prosedur dan belum ada penyimpangan dalam pelaksanaannya.

Hal itu karena apa yang dikerjakan oleh pelaksana sesuai dengan tugasnya masing-masing, dalam hal ada kendala dalam hal pelaksanaan pengadaan barang/jasa di LPSE pasti akan dilakukan evaluasi. Misalnya mengenai masalah server, hal tersebut sebagaimana dinyatakan Kepala Sub Bagian Pengelola LPSE yang mengakui bahwa terkadang server dapat *down*. Hal tersebut juga dikeluhkan oleh penyedia barang/jasa (PT. Kharisma Cipta Lugas) yang menyatakan bahwa biasanya sebelum masa akhir upload/sehari sebelumnya terkadang sulit untuk diupload karena jaringan, dan jaringan itu kaitannya dengan server yang ada di LPSE.

Meskipun demikian, dari pihak LPSE Kota Depok senantiasa berupaya mengelola layanan dan sistem agar berjalan dengan lancar pada saat tender, server sangat diperlukan untuk kelancaran proses pengadaan barang/jasa, tetapi sejauh ini server bisa diatasi meskipun menurut penyedia barang/jasa masih terdapat kendala masalah server bila upload dokumen ketika mendekati waktu yang ditentukan, tetapi dari pihak LPSE sudah memastikan bahwa mempunyai *back up* pada sistem atau server bila salah satu server mengalami *down*, bisa menggunakan server lainnya yang telah bekerjasama oleh pihak ketiga.

2. Sumberdaya

2.1. Staf

Eksistensi kebijakan yang dilaksanakan tidak akan berjalan efektif jika tidak adanya sumberdaya manusia yang memadai secara kuantitas dan kualitas. Dari keterangan yang diperoleh melalui Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/Jasa, bahwa kondisi dukungan staf terhadap kebijakan pelaksanaan *e-procurement* di Kota Depok masih kurang memadai, jumlah staf Pokja berjumlah 21 orang. Dari jumlah tersebut, terdapat 13 staf yang baru menjadi staf fungsional dan 8 staf belum menjadi fungsional, tetapi pada aturannya dari LKPP membolehkan 8 staf ini menjadi staf Pokja. Terkait staf di Pokja, sudah mengusulkan atau merekomendasikan 55 staf fungsional dari LKPP, tetapi baru 13 staf fungsional yang ada.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Kepala Sub Bagian Pengelola LPSE yang menyampaikan bahwa dalam kondisi normal, jumlah tersebut kurang, terlebih dalam kondisi normal nanti (pasca pandemi). Staf Unit Pengelola Layanan pengadaan barang/jasa juga mengeluhkan isu kurangnya sumberdaya, meskipun pada prakteknya para staf saling *back up* jika ada staf lain yang berhalangan hadir.

Sementara itu, indikator staf di LPSE masih kurang dalam sisi kuantitas jika dalam kondisi normal, tetapi kekurangan itu masih terus diusahakan agar jumlah staf bertambah sehingga pelayanan dapat maksimal. Selain itu, meskipun pada dasarnya masih kekurangan staf dalam segi kuantitas, tetapi pada dasarnya ketika ada salah satu staf yang tidak masuk akan ada staf lain yang mem-*backup* sehingga bisa saling melengkapi.

Dari penjelasan tersebut dapat dianalisis bahwa aspek untuk mendorong kualitas pelayanan yang lebih baik, salah satunya dengan penambahan staf Pokja dan di LPSE Kota Depok, karena masih terdapat kekurangan dalam segi sumberdaya manusia. Oleh karena itu, pihak pelaksana khususnya pengadaan barang/jasa harus terus berusaha menambah staf fungsional agar ideal sesuai dengan kebutuhan dengan melakukan perekrutan dengan sistem kontrak atau Non-PNS, atau mengambil pegawai atau merekrut pegawai dari instansi lain.

2.2. Informasi

Informasi merupakan aspek yang penting dalam memastikan kelancaran implementasi kebijakan. Hal itu karena kebijakan yang berkualitas praktis ditopang oleh bukti empiris (*evidence based*) berupa informasi yang berkualitas pula. Dari keterangan yang diperoleh melalui Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/jasa dan pihak penyedia barang/jasa (PT. Aqeela Bina Abadi), aspek informasi tentang pengadaan barang/jasa terdapat di website resmi LPSE Kota Depok, dan semua informasi yang tersedia itu benar dan tepat. Dalam hal implementasi kebijakan, sosialisasi juga kerap dilakukan ke setiap stakeholder yang terlibat atau ke pemangku jabatan yang terlibat untuk memperluas saluran distribusi informasi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terkait informasi yang diberikan oleh pelaksana ke penyedia barang/jasa hanya melalui website resmi di layanan pengadaan secara elektronik (LPSE) Kota Depok, semua informasi yang dibutuhkan sudah tersedia, dari mulai penayangan tender sampai pemenang tender, semuanya terpampang jelas di website resmi LPSE.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirangkum bahwa pelaksanaan kebijakan indikator informasi sudah berjalan maksimal, dari mulai informasi yang diberikan kepada para pelaksana dan stakeholder yang terlibat maupun informasi yang diberikan kepada penyedia barang/jasa mengenai pengadaan barang/jasa di Kota Depok.

2.3. Wewenang

Wewenang merupakan perintah untuk dilaksanakan berupa suatu legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Dari keterangan yang diperoleh melalui Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/jasa, bahwa mengenai indikator wewenang bukan hanya sanksi yang diberikan kepada pelaksana, tetapi wewenang bila ada keberpihakan maupun penolakan terhadap pelaksanaan tender di LPSE Kota Depok. Dalam hal wewenang yang diberikan kepada pelaksana, khususnya unit kerja di pengadaan barang/jasa bila ada perbuatan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku atau ada tindakan yang merugikan daerah seperti korupsi, maka akan ditindak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan setiap pelaksana kebijakan harus bekerja sesuai dengan porsinya masing-masing.

Sementara itu, indikator wewenang bagi penyedia barang/jasa bila ada penolakan terhadap pemenang tender bisa melakukan sanggah, penyedia barang/jasa mempunyai hak untuk melakukan sanggah bila ada penolakan pemenang tender. Dalam hal ini ketentuannya ada di sistem LPSE, yaitu masa sanggah dan akan dijawab oleh pokja kepada penyedia yang melakukan sanggah tersebut. Jadi, masa sanggah itu dilakukan secara online melalui LPSE. Namun demikian, meskipun terdapat sanggah yang tersedia, masih terdapat penyalahgunaan wewenang yang terjadi dengan memberikan info Kerangka Acuan Kerja (KAK) kepada penyedia barang/jasa sebelum diterbitkan di Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE).

Hal tersebut secara praktis mereduksi *fairness* dalam penyelenggaraan proses tender. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirangkum bahwa pemberian wewenang kepada para pelaksana dan penyedia barang/jasa belum berjalan dengan baik. Hal tersebut karena terdapat penyalahgunaan wewenang yang diberikan kepada pelaksana yaitu dengan menginformasikan Kerangka Acuan Kerja (KAK) sebelum diterbitkan ke Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE). Hal itu memungkinkan penyedia barang/jasa sudah menyiapkan berkas-berkas yang diperlukan. Dalam kondisi tersebut, intervensi dari pimpinan menjadi urgensi. Dibutuhkan peran dari *leadership* (bahkan Kepala Daerah terkait) (Rahman *et al.*, 2018) untuk memberikan atensi khusus pada penguatan legitimasi pada pejabat terkait.

2.4. Fasilitas

Fasilitas merupakan penunjang yang diberikan kepada pelaksana untuk memudahkan proses lelang dalam tender di layanan pengadaan secara elektronik yang diberikan kepada para stakeholder yang terkait, dalam hal ini fasilitas-fasilitas yang diberikan untuk. Dari keterangan yang diperoleh melalui Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/Jasa, Kepala Sub Bagian Pengelola LPSE Kota Depok, dan Staf Unit Pengelola Layanan Pengadaan Barang/Jasa, bahwa aspek sarana dan prasarana dalam memberikan pelayanan pengadaan secara elektronik di Kota Depok sudah cukup memadai. Berbagai fasilitas seperti: ruang pelatihan, kamar mandi, ruang registrasi, ruang konsultasi, ruang *office*, ruang server dan komputer sudah lengkap dan menunjang *e-procurement*.

Dari sisi penyedia barang/jasa (baik PT. Aqeela Bina Abadi, maupun PT. Kharisma Cipta Lugas), juga menyatakan bahwa secara umum fasilitas maupun sarana dan prasarana yang disediakan dalam menunjang proses penyediaan barang/jasa di LPSE Kota Depok sudah cukup baik. Hanya saja kendalanya terkadang server down ketika menjelang batas akhir waktu upload dokumen tender.

Sementara itu, indikator fasilitas bagi staf yaitu dengan memberikan sarana bimbingan teknis atau diklat kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas pegawai dalam melaksanakan proses pengadaan barang/jasa, dan dapat mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan. Selain itu, terdapat fasilitas yang diberikan oleh LPSE kepada penyedia barang/jasa, yaitu dengan memberikan fasilitas ruang *bidding* yaitu untuk membimbing penyedia dalam hal *upload* penawaran. Selain ruang *bidding*, LPSE juga memfasilitasi server agar berjalan dengan lancar meskipun terkadang masih terkendala *down* dalam masalah server, dan juga bila upload berkas disebelum hari terakhir penawaran, terkadang masih sulit diupload karena masalah server. Dalam hal ini layanan pengadaan secara elektronik juga berusaha semaksimal mungkin dalam memberikan pelayanan dalam hal server karena ini merupakan hal penting dalam pelaksanaan *e-procurement*.

Berdasarkan keterangan di atas, dapat dirangkum bahwa pemberian fasilitas kepada pegawai yang terlibat maupun kepada penyedia barang/jasa secara umum sudah cukup memadai, namun masih terdapat kekurangan dalam hal server, karena masih terjadi server *down* ketika ingin mengupload berkas penawaran ke tender, terutama pada saat menjelang batas akhir waktu tender. Oleh karena itu, pihak pelaksana khususnya LPSE perlu melakukan pembaharuan dengan meningkatkan versi SPSE ke versi yang lebih baru sehingga dalam proses pelayanan LPSE Kota Depok dapat mengurangi potensi server atau website *down* bagi pengguna (*user*).

3. Disposisi

3.1. Sikap Pelaksana

Disposisi merupakan salah satu faktor penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan jika ingin efektif, para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa akan yang dilakukan tetapi juga harus memiliki kemauan dan kemampuan untuk melaksanakannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/Jasa diperoleh keterangan bahwa sejauh ini sudah transparan, semua informasi terbuka dan bisa diakses oleh masyarakat mulai dari pemenang tender tersedia dan bisa dilihat di website layanan pengadaan secara elektronik (LPSE) Kota Depok dan semua tahapan-tahapan proses tender juga melalui online sehingga lebih efektif dan efisien.

Dalam hal sikap pelaksana, dari segi kepatuhan sudah berjalan dengan baik karena kebijakan ini berasal dari Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), dan semua pelaksana sudah menjalankan sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Namun demikian, meskipun pada dasarnya proses tender sudah dilaksanakan secara transparan, tetapi pihak pelaksana khususnya Badan Layanan Pengadaan (BLP) hanya sampai pada proses pelaksanaan pemenang tender, setelah itu proyek yang dikerjakan diserahkan kepada pihak terkait, yaitu Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Penyedia Barang/Jasa, sehingga terdapat potensi *fraud* karena Badan Layanan Pengadaan (BLP) tidak mempunyai tugas untuk mengawasi proyek tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dirangkum bahwa sikap pelaksana sejauh ini sudah berjalan dengan baik dari segi transparansi maupun efisiensi. Hal itu dapat dilihat dari informasi yang diberikan

oleh LPSE Kota Depok secara terbuka dan dapat dilihat oleh masyarakat. Meskipun pada dasarnya pelaksanaan tender atau proses tender yang terjadi di LPSE sudah transparan, tetapi dalam hal ini masih terdapat peluang *fraud* yang dapat melibatkan oknum Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Penyedia Barang/Jasa yang memainkan kualitas barang yang tidak sesuai dengan perjanjian yang sudah ditetapkan di awal.

Dalam hal ini Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) hanya memiliki tugas pengelolaan Pengadaan Barang/Jasa, pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik, pembinaan Sumber Daya Manusia dan Kelembagaan Pengadaan Barang/Jasa, pelaksanaan pendampingan, konsultasi dan/atau bimbingan teknis pengadaan barang/jasa dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri/Kepala Lembaga/Kepala Daerah yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya. Dari penjelasan di atas, dapat dijelaskan bahwa tugas Unit Kerja Pengadaan Barang/jasa (UKPBJ) hanya sampai proses pemenang tender, setelah itu tugas pelaksanaan proyek tender tersebut dijalankan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Penyedia Barang/Jasa yang mengakibatkan kurangnya pengawasan dalam proses proyek tender itu yang berpotensi menimbulkan *fraud*. Akan lebih baik, jika Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) memiliki peran untuk melakukan monitoring dan evaluasi pasca penetapan pemenang tender.

3.2. Insentif

Insentif merupakan stimulus bagi para pelaksana kebijakan melalui pemberian benefit yang diraih dalam melaksanakan proses kebijakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/Jasa, Kepala Sub Bagian Pengelola LPSE Kota Depok, dan Staf Unit Pengelola Layanan Pengadaan Barang/Jasa, diperoleh keterangan bahwa ada insentif yang diberikan diluar dari gaji yang telah ditetapkan dalam peraturan, yaitu tunjangan khusus yang diberikan kepada para pegawai yang menangani pengadaan barang/jasa.

Bahkan, Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/Jasa, Kepala Sub Bagian Pengelola LPSE Kota Depok menyatakan bahwa tunjangan yang diberikan pun cukup besar (walaupun tidak dapat menyebutkan secara eksplisit berapa besarnya), hal tersebut karena menurutnya posisi pegawai dalam entitas pengadaan barang/jasa merupakan posisi yang strategis.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dirangkum bahwa insentif yang diberikan kepada para pelaksana pengadaan barang/jasa di Kota Depok tidak berbentuk penghargaan ataupun *reward*, tetapi berupa insentif keuangan sebagai tunjangan khusus yang diberikan diluar dari gaji yang sudah ditetapkan dalam peraturan tentang gaji Pegawai Negeri Sipil. Dari sisi besaran sudah relatif memadai, oleh karena itu wajar jika ada urgensi untuk menghasilkan kinerja yang optimal dari seluruh jajaran pegawai di LPSE.

4. Struktur Birokrasi

4.1. Standard Operating Procedure

Standar operating procedure merupakan kegiatan rutin yang memungkinkan para pegawai untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/Jasa, diperoleh keterangan bahwa mengenai *Standard Operating Procedure* (SOP), pelaksanaan *e-procurement*, tugas dan fungsi terdapat pada Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia.

Dalam kebijakan tersebut, meskipun hanya terdapat 6 Pasal, namun SOP pengadaan barang/jasa sudah diatur secara detil dan komprehensif (terutama di bagian lampiran). Misalnya terkait tahapan pelaksanaan barang/jasa, tertera dalam Pasal 2 ayat (1) yang meliputi: a) persiapan Pengadaan Barang/Jasa; b) persiapan Pemilihan Penyedia; c) pelaksanaan Pemilihan Penyedia melalui Tender/Seleksi; d) pelaksanaan Pemilihan Penyedia selain Tender/Seleksi; e) pelaksanaan Kontrak; dan f) serah terima hasil pekerjaan. Metode tender juga dideskripsikan dalam ayat (2) yang mencakup: a) E-purchasing; b) pembelian melalui Toko Daring; c) Penunjukan Langsung; d) Pengadaan Langsung; atau e) Tender Cepat (LKPP, 2018).

Dalam melaksanakan Pengadaan Barang/Jasa melalui Penyedia, PA/KPA/PPK/Pokja Pemilihan dapat dibantu oleh Tim Teknis, Tim/Tenaga Ahli, atau Tim Pendukung. PPK dapat juga dibantu oleh Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK). Tim Teknis dibentuk dari unsur Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah untuk membantu, memberikan masukan, dan melaksanakan tugas tertentu terhadap sebagian atau seluruh tahapan Pengadaan Barang/Jasa (LKPP, 2018).

4.2. Fragmentasi

Fragmentasi merupakan upaya penyebaran tanggung jawab kegiatan pegawai diantara beberapa unit kerja dalam pengawasan tentang pelaksanaan pengadaan barang/jasa di Kota Depok. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sub Bagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/Jasa, diperoleh keterangan bahwa mengenai koordinasi antara stakeholder sudah berjalan dengan baik, khususnya para pelaksana yang terlibat dalam hal pengadaan barang/jasa di Kota Depok.

Hal tersebut karena dalam melaksanakan tugasnya, LPSE terus melakukan sosialisasi secara online kepada para stakeholder eksternal, maupun perangkat-perangkat daerah dan juga pihak-pihak internal lainnya. Koordinasi yang dilakukan juga sudah baik, dari mulai Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ), beserta penyedia barang/jasa juga sudah berjalan dengan baik.

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan-pembahasan yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah melalui *e-procurement* pada Layanan Pengadaan Secara Elektronik Kota Depok secara umum sudah cukup baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang menjadi hambatan antara lain: 1) Terdapat *human error* dalam penayangan untuk tender, sehingga menyebabkan gagalnya lelang atau dihapusnya tender dari website LPSE karena terdapat kesalahan; 2) Server yang terkadang *down*, terutama menjelang batas akhir upload dokumen penyediaan barang/jasa; 3) Akuntabilitas pemberian info Kerangka Acuan Kerja (KAK) kepada penyedia barang/jasa sebelum diterbitkan di Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE); dan 4) Adanya potensi *fraud*, karena Unit Kerja Pengadaan Barang/jasa (UKPBJ) hanya sampai proses pemenang tender, setelah itu tugas pelaksanaan proyek tender tersebut dijalankan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Penyedia Barang/Jasa yang mengakibatkan kurangnya pengawasan.

Dari kesimpulan tersebut, penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi yang meliputi: 1) Pihak LPSE perlu meminimalisir potensi *human error*, dengan memastikan bahwa seluruh peserta tender harus sudah memahami segala persyaratan tender yang dibutuhkan. Hal tersebut dilakukan untuk memitigasi potensi gagalnya lelang; 2) Memperbaiki kapasitas dan kualitas server, sehingga dalam kondisi apapun tetap stabil; 3) Meningkatkan pemahaman akan integritas kepada seluruh pegawai di lingkup LPSE; 4) Meningkatkan peran UKPBJ agar memiliki tugas dan fungsi juga melakukan monitoring dan evaluasi pasca penetapan pemenang tender.

DAFTAR PUSTAKA

- Ani, L., Mulyadi, J. M. V and Pratowo, D. (2020) 'Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Dengan Perencanaan Anggaran Sebagai Pemoderasi Pada Pemerintah Kota Depok Tahun 2013-2017.', *Ekobisman-Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), pp. 1–16.
- Bobowski, S. and Gola, J. (2018) 'E-procurement in the European Union', *The Asia-Pacific Journal of European Union Studies, material powielony złożony do druku*, 17(1–2018), pp. 23–35.
- Dror, Y. (2017) *Public Policymaking: Reexamined*. Routledge.
- EDWARD III, G. C. (1980) *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Fadhillah, N. and Juwono, V. (2020) 'Application of Five Stream Framework Concept in E-Procurement Implementation in Depok: A Review of Literature', *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), pp. 121–141.

- Gardenal, F. (2013) 'A model to measure e-procurement impacts on organizational performance', *Journal of public procurement*. Emerald Publishing Limited.
- Howlett, M. (2019) 'Moving policy implementation theory forward: A multiple streams/critical juncture approach', *Public Policy and Administration*. SAGE Publications Sage UK: London, England, 34(4), pp. 405–430.
- Van Hulst, M. and Yanow, D. (2016) 'From policy "frames" to "framing" theorizing a more dynamic, political approach', *The American review of public administration*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, 46(1), pp. 92–112.
- Hupe, P. L. and Hill, M. J. (2016) "'And the rest is implementation.'"Comparing approaches to what happens in policy processes beyond Great Expectations', *Public Policy and Administration*. SAGE Publications Sage UK: London, England, 31(2), pp. 103–121.
- Korupsi, K. P. (2021) *TPK Berdasarkan Jenis Perkara*. Available at: <https://acch.kpk.go.id/id/statistik/tindak-pidana-korupsi/tpk-berdasarkan-jenis-perkara> (Accessed: 30 March 2022).
- Kurnia, A. W., Sundari, S. and Purwanto, D. A. (2020) 'IMPLEMENTASI KEBIJAKAN CADANGAN PANGAN NASIONAL DALAM KONDISI KEADAAN DARURAT DI BADAN KETAHANAN PANGAN GUNA Mendukung PERTAHANAN NEGARA', *Manajemen Pertahanan: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Manajemen Pertahanan*, 6(1).
- Lestari, B. A. and Jannah, L. M. (2019) 'Tinjauan Perubahan Kebijakan Pengadaan Barang Dan Jasa Pemerintah Dalam Perpres Nomor 16 Tahun 2018', *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 9(1), pp. 10–20.
- Liu, H. K. (2017) 'Exploring online engagement in public policy consultation: The crowd or the few?', *Australian Journal of Public Administration*. Wiley Online Library, 76(1), pp. 33–47.
- LKPP (2018) *PERATURAN LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH NOMOR 9 TAHUN 2018 TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN PENGADAAN BARANG/JASA MELALUI PENYEDIA*. Indonesia. Available at: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/156035/peraturan-lkpp-lkpp-no-9-tahun-2018>.
- Maria, E. and Halim, A. (2021) 'E-government dan Korupsi: Studi di Pemerintah Daerah, Indonesia dari Perspektif Teori Keagenan', *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 5(1), pp. 40–58.
- McConnell, A. and Hart, P. (2019) 'Inaction and public policy: understanding why policymakers "do nothing"', *Policy sciences*. Springer, 52(4), pp. 645–661.
- Mohd Nawi, M. N. et al. (2017) 'E-procurement in Malaysian construction industry: benefits and challenges in implementation', *International Journal of Supply Chain Management (IJSCM)*. ExcelingTech Publishers, 6(1), pp. 209–213.
- Natesan, S. D. and Marathe, R. R. (2015) 'Literature review of public policy implementation', *International Journal of Public Policy*. Inderscience Publishers (IEL), 11(4–6), pp. 219–241.
- Pemerintah RI (2018) *PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 16 TAHUN 2018 TENTANG PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH*. Indonesia. Available at: https://www.lhokseumawekota.go.id/aturan/Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018_1001_1.pdf.
- Pemerintah RI (2021) *Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. Indonesia. Available at: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/161828/perpres-no-12-tahun-2021>.
- Pülzl, H. and Treib, O. (2017) 'Implementing public policy', in *Handbook of public policy analysis*. Routledge, pp. 115–134.

- Rahman, A. *et al.* (2018) 'Does Leadership Background Matter In Performance Of Local Government?', in *2018 Annual Conference of Asian Association for Public Administration: " Reinventing Public Administration in a Globalized World: A Non-Western Perspective"(AAPA 2018)*. Atlantis Press, pp. 541–550.
- Rahman, A. (2021) 'Quo Vadis Visi Negara Maju 2045', *BOOK CHAPTER*, p. 1.
- Rahman, A., Satispi, E. and Adiyasha, D. L. (2020) 'Perbandingan E-Government Antara Singapura Dan Jepang : Perspektif Determinan Dan Perannya Dalam Mengefektifkan Pemerintahan Dan Mengendalikan Korupsi Program Studi Administrasi Publik , Universitas Muhammadiyah Jakarta , Indonesia Program Studi Administr', *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), pp. 177–199.
- Samad, M. A., Zuada, L. H. and Baculu, V. A. I. (2020) 'Implementation of E-Government Policies', in *2nd Annual International Conference on Business and Public Administration (AICoBPA 2019)*. Atlantis Press, pp. 76–79.
- Sinuraya, T. S. D. and Suwarno, P. (2021) 'STRATEGI PEMBERANTASAN DAN PENCEGAHAN KORUPSI DI INDONESIA DALAM MASA PANDEMI COVID-19', *Jurnal Education and Development*, 9(3), pp. 125–130.
- Suyatmiko, W. H. (2021) 'Memaknai Turunnya Skor Indeks Persepsi Korupsi Indonesia Tahun 2020', *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 7(1), pp. 161–178.**