

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
E-PROCUREMENT UNTUK MEWUJUDKAN
EFISIENSI DAN TRANSPARANSI**

(STUDI PADA PT. PLN (PERSERO) AREA MALANG)

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

TRIANA PUJI RAHAYU

NIM. 0910310320



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2013**

MOTTO

Jalani Hidup Dengan Ikhlas Karena

Sesungguhnya Kita Hidup Di Dunia Ini

Sudah Ada Yang Mengatur...

Tugas Kita Hanya Berusaha dan Berdoa

Tidak Ada Usaha Yang Sia-Sia...



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Implementasi Kebijakan *E-Procurement* untuk
Mewujudkan Efisiensi dan Transparansi (Studi pada PT.
PLN (Persero) Area Malang”

Disusun Oleh : Triana Puji Rahayu

NIM : 0910310320

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

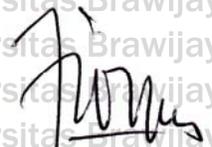
Malang, 31 Januari 2013

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota


Dr. Choirul Saleh, M.Si
NIP. 19600112 198701 1 001


Wima Yudo Prasetyo, S.Sos,MAP
NIP. 19790523 200604 1 002

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 28 Maret 2013

Pukul : 10.00 WIB

Skripsi atas nama : Triana Puji Rahayu

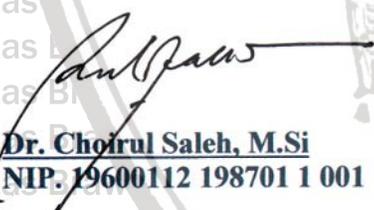
Judul : "Implementasi Kebijakan *E-Procurement* untuk
Mewujudkan Efisiensi dan Transparansi (Studi
pada PT. PLN (Persero) Area Malang"

dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota


Dr. Choirul Saleh, M.Si
NIP. 19600112 198701 1 001


Wima Yudo Prasetyo, S.Sos, MAP
NIP. 19790523 200604 1 002

Anggota

Anggota


Mohammad Nuh, SIP, M.Si
19710828 200604 1 001


Drs. Minto Hadi, M.Si
NIP. 19540127 198103 1 003

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 30 Januari 2013



Nama: Triana Puji Rahayu

NIM: 0910310320

RINGKASAN

Triana Puji Rahayu. **Implementasi Kebijakan *E-Procurement* untuk Mewujudkan Efisiensi dan Transparansi (Studi Pada PT. PLN (Persero) Area Malang)**. Pembimbing Dr. Choirul Saleh, M.Si, Wima Yudo Prasetyo, S.Sos, MAP. 148 hal+ xvi

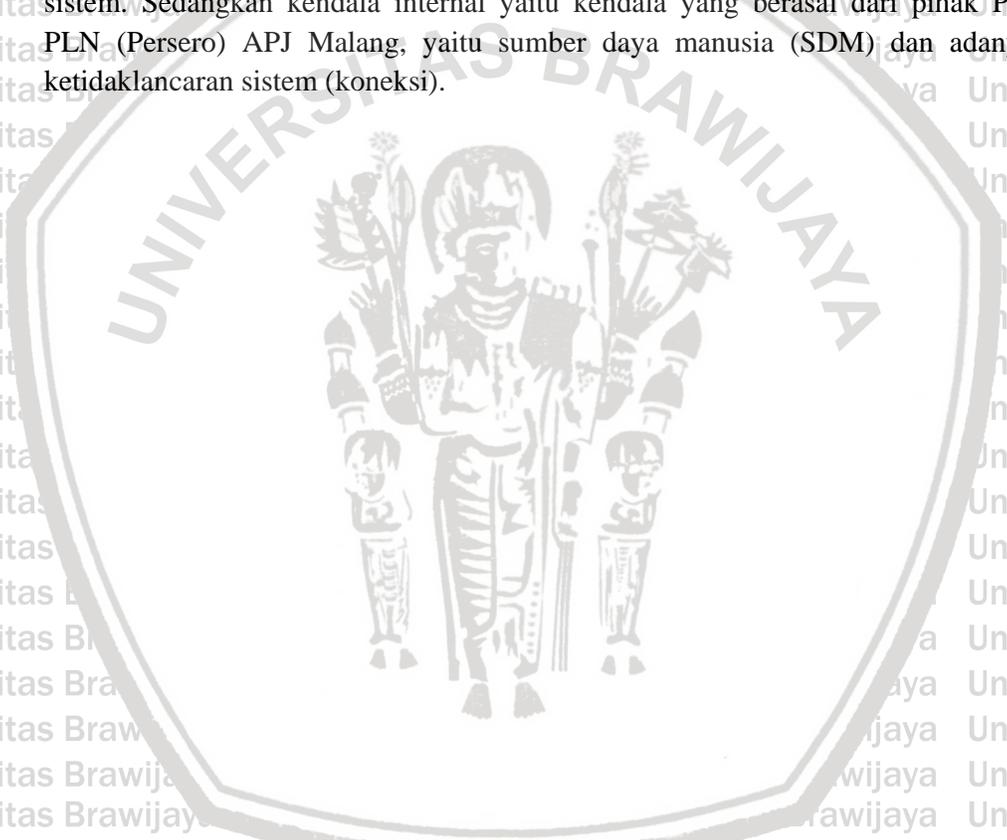
PT. PLN (Persero) adalah salah satu organisasi penyelenggara layanan di Indonesia. Sebagai organisasi penyelenggara layanan publik, PT. PLN (Persero) Area Malang harus terbuka terhadap berbagai perubahan lingkungan termasuk dalam hal perubahan yang dipicu oleh kemajuan teknologi. Proses pengembangan *e-government* melalui pemanfaatan teknologi informasi itu sendiri dapat diterapkan dalam berbagai bidang kegiatan organisasional terkait dengan kinerja bidang tugasnya. Setiap gerak organisasional organisasi diharapkan menunjukkan kinerja yang efisien dan transparan, salah satunya dalam pengadaan barang/jasa. Sebagai implementasi dari pengembangan *e-government* dalam rangka perwujudan pengelolaan yang profesional, PT. PLN (Persero) Area Malang juga menerapkan pengelolaan proses pengadaan barang dan jasa secara elektronik, yang sering disebut *e-procurement*. Dalam perspektif kebijakan, penerapan *e-procurement* pada dasarnya diatur dalam Perpres No. 54 Tahun 2010. Secara normatif dalam kebijakan tersebut, *e-procurement* bertujuan untuk memberikan media proses pengadaan barang yang transparan, kompetitif, efektif, efisien, adil dan tidak diskriminatif dan akuntabel. *E-procurement* diharapkan memberikan manfaat dan *output* yang positif dalam pengadaan barang/jasa.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan *e-procurement* untuk mewujudkan efisiensi dan transparansi, serta kendala yang dihadapi dalam implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan fokus penelitian (1) Implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang; (2) *Output* implementasi kebijakan *e-procurement* untuk mewujudkan efisiensi dan transparansi, dan (3) Kendala yang dihadapi saat implementasi *e-procurement*. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dengan wawancara dan dokumentasi. Instrumen penelitian yang digunakan yaitu peneliti sendiri yang dibantu oleh interview guide, file note, dan alat tulis. Metode analisa data meliputi reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh bahwa implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang dapat dikatakan baik, hal ini ditunjukkan bahwa implementasi sudah didukung dengan kebijakan operasional berupa surat Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT.PLN (Persero), struktur dan daya dukung aktor pelaksana kebijakan, proses/tahapan implementasi kebijakan *e-procurement*, sistem/aplikasi *e-procurement*, persepsi aktor dan *stakeholder*, dan ketaatan aktor dan *stakeholder* terhadap *e-procurement*.

Implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang memberikan *output* yang positif terhadap efisiensi dan transparansi. Efisiensi dapat dilihat dari jumlah pengadaan, optimalisasi waktu proses pengadaan barang/jasa, peluang tatap muka antara panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ). Sedangkan transparansi dapat dilihat dari keamanan data penawaran, kejelasan prosedur dan biaya proses pengadaan barang/jasa, serta distribusi informasi pengadaan barang/jasa. Dimana *output-output* tersebut menunjukkan hasil positif terhadap pengadaan barang/jasa.

Implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang terdapat kendala eksternal dan internal. Kendala eksternal yaitu kendala yang berasal dari pihak CPBJ, yaitu sumber daya manusia (SDM) dan ketidاكلancaran sistem. Sedangkan kendala internal yaitu kendala yang berasal dari pihak PT. PLN (Persero) APJ Malang, yaitu sumber daya manusia (SDM) dan adanya ketidاكلancaran sistem (koneksi).



SUMMARY

Triana Puji Rahayu. **The Implementation of E-Procurement Policy for Realizing Efficiency and Transparency (The Study at PT. PLN (Persero) Malang Area)**. Guide Lecturers, Dr. Choirul Saleh, M.Si, Wima Yudo Prasetyo, S.Sos, MAP, 148 Pages + xvi

PT. PLN (Persero) Malang Area is one of the public service organizations in Indonesia. As its role, PT. PLN (Persero) Malang Area should be open to a variety of environmental changes including the changes due to technological advances. The development process of e-government through the use of information technology can be applied in various areas of organizational activities related to the performance of their tasks. Every movement of organization is expected to show an efficient and transparent work, one in the procurement of goods / services. As the implementation of e-government development in the framework of realization of professional management, PT. PLN (Persero) Malang Area also implements the management of procurement processes of goods or services electronically, often called e-procurement. In a policy perspective, the implementation of e-procurement is basically set in Perpres no. 54 year 2010. Normatively in policy, e-procurement aims to give a media of procurement process transparently, competitively, effectively, efficiently, equitably, non-discriminatorily and accountably. E-procurement is expected to provide benefits and positive output in the procurement of goods / services.

This study aims to describe and analyze the implementation of e-procurement policies to realize efficiency and transparency, and also the problems encountered in the implementation of e-procurement policy at PT. PLN (Persero) Malang Area. This study uses descriptive qualitative method with focuses on (1) Implementation of e-procurement policy at PT. PLN (Persero) Malang Area, (2) The output of e-procurement implementation of policies to realize efficiency and transparency, and (3) the problems faced when implementing e-procurement. The sources of the data used are primary and secondary data; the techniques of data collection through interviews and documentation; the research instrument used is researcher herself; the method of data analysis includes data reduction, data presentation, drawing conclusions / verification.

Based on these results, it can be obtained that the implementation of e-procurement policy at PT. PLN (Persero) Malang Area includes: the e-procurement policy, the structure and support of actors implementing policies, the processes / stages of e-procurement policies, the systems / application of e-procurement, the perception of actors and stakeholders, and the observance of actors and stakeholders toward e-procurement. The implementation of e-procurement policy at PT. PLN (Persero) Malang Area, can be said to be good. It can be seen from the output of policy implementation which is procurement, optimization of time process of procurement of goods / services, offers data security, the opportunities of the committee with CPBJ to meet each other, the clarity of procedures and the cost of procurement of goods / services, the

distribution of information provision / services, which outputs showed positive results for the procurement of goods / services.

In the implementation of e-procurement policies, PT. PLN (Persero) Malang Area faces both external and internal problems. External problems come from the CPBJ, they are human resources (HR) and non-current systems. While the internal problems, coming from the PT. PLN (Persero) Malang Area, they are the human resources (HR) and the non-current system (connections).



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmatnya sehingga penulis pada akhirnya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ” Implementasi Kebijakan *E-Procurement* untuk Mewujudkan Efisiensi dan Transparansi (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Malang)” ini dengan baik.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang disusun sebagai syarat yang harus ditempuh untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. M.R. Khairul Muluk, M.Si. selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi.
3. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si. selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu, perhatian, dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini, ditengah-tengah kesibukan beliau.
4. Bapak Wima Yudo Prasetyo, S.Sos, MAP selaku anggota Komisi Pembimbing, yang telah meluangkan waktu, perhatian, pengarahan dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak R.Fauzaniar Sam S. Selaku Ketua Panitia Pengadaan PT. PLN (Persero) APJ Malang yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi kepada penulis.
6. Bapak Feri Asmoro H. Selaku Sekretaris Pengadaan PT. PLN (Persero) APJ Malang yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi kepada penulis.

7. Bapak Joko Widiyanto. Selaku Staf Administrasi PT.Borobudur yang telah meluangkan waktu untuk membantu penulis dalam pengambilan data-data.
8. Bapak Ardiansyah. Selaku Staf Fungsional CV.Mulia yang telah meluangkan waktu untuk membantu penulis dalam pengambilan data-data.
9. Bapak Moch. Fadjar, selaku Ketua Asosiasi Kontraktor Listrik dan Mekanikal Indonesia (AKLI) Malang yang telah meluangkan waktu untuk membantu penulis dalam pengambilan data-data.
10. Seluruh Bapak-Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi, terutama Jurusan Administrasi Publik yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis sebagai bekal untuk terjun di lingkungan masyarakat pada masa yang akan datang.
11. Ayah dan Ibuku yang selalu memberikan dukungan dan motivasi serta mendoakan dalam keadaan suka dan duka.
12. Mas dani, mbak beti, tobi, gihan, mbak indah yang selalu memberikan dukungan dan motivasi serta mendoakan dalam keadaan suka dan duka.
13. Teman-teman angkatan 2009 yang telah memotivasi, mendukung serta membantu penulis dalam menyusun skripsi ini.

Sebagai manusia biasa, penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam skripsi ini. Oleh karena itu, dalam rangka proses pembelajaran yang terus menerus dan berkelanjutan, maka penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak. Disamping itu, penulis juga berharap agar skripsi ini berguna bagi pihak lain yang membutuhkan, baik kalangan Akademis maupun Non-akademis. Semoga skripsi ini juga dapat menambah wacana dan referensi dalam ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Administrasi Publik.

Malang, 30 Januari 2013

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kebijakan Publik	11
1. Pengertian Kebijakan Publik	11
2. Pengertian Implementasi Kebijakan	13
3. Tahap-tahap Implementasi Kebijakan Publik	14
4. Model Implementasi Kebijakan	16
5. Faktor Kendala Implementasi Kebijakan	22
B. <i>Good Governance</i>	23
1. Pengertian <i>Good Governance</i>	24
2. Prinsip <i>Good Governance</i>	26
C. <i>E-Government</i>	27
1. Pengertian <i>E-Government</i>	27
2. Manfaat <i>E-Government</i>	29
D. <i>E-procurement</i>	30
1. Pengertian Pengadaan Barang/Jasa	30
2. Pengertian <i>E- Procurement</i>	32
3. Manfaat dan Tujuan dari Sistem <i>E- Procurement</i>	33
E. Kerangka Analisis Penelitian	36

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	37
B. Fokus Penelitian	38
C. Lokasi dan Situs Penelitian	40
D. Jenis dan Sumber Data	41
E. Teknik Pengumpulan Data	42
F. Instrumen Penelitian	43
G. Analisis Data	43

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum	46
1. Profil PT . PLN (Persero) Area Malang	46
a. Sejarah Singkat Pendirian PT. PLN (Persero) Area Malang	46
b. Badan Hukum	50
2. Visi dan Misi Perusahaan	51
a. Visi	51
b. Misi	51
3. Struktur Organisasi Perusahaan	52
B. Penyajian Data Fokus Penelitian	
1. Implementasi Kebijakan <i>E-Procurement</i> PT. PLN (Persero) Area Malang	55
a. Kebijakan Operasional <i>E-Procurement</i> PT. PLN (Persero) Area Malang	56
b. Struktur dan Daya Dukung Aktor Pelaksana Kebijakan	60
c. Proses/tahapan Implementasi Kebijakan <i>E-Procurement</i> PT. PLN (Persero) Area Malang	65
d. Sistem/aplikasi <i>E-Procurement</i> PT. PLN (Persero) Area Malang	71
e. Persepsi aktor dan <i>stakeholder</i> terhadap <i>E-Procurement</i> PT. PLN (Persero) Area Malang	74
f. Ketaatan aktor dan <i>stakeholder</i> terhadap <i>E-Procurement</i> PT. PLN (Persero) Area Malang	76
2. <i>Output</i> implementasi <i>E-Procurement</i> untuk Mewujudkan Efisiensi	78
a. Jumlah Pengadaan	78
b. Optimalasi Waktu Proses Pengadaan Barang/Jasa	79
c. Peluang Tatap Muka antara Panitia dengan CPBJ	82
d. Keamanan Data Penawaran Barang/Jasa	85
e. Kejelasan Prosedur dan Biaya Proses Pengadaan Barang/Jasa	88
f. Distribusi Informasi Pengadaan Barang/Jasa	98
3. Kendala yang Dihadapi Saat Implementasi <i>E-Procurement</i>	100
a. Kendala Eksternal	101
b. Kendala Internal	104

C. Analisis dan Interpretasi Data

1. Implementasi Kebijakan *E-Procurement* PT. PLN (Persero)

Area Malang 107

a. Kebijakan Operasional *E-Procurement* PT.PLN (Persero) Area Malang 108

b. Struktur dan Daya Dukung Aktor Pelaksana Kebijakan 112

c. Proses/tahapan Implementasi Kebijakan *E-Procurement* PT.PLN (Persero) Area Malang 117

d. Sistem/aplikasi *E-Procurement* PT.PLN (Persero) Area Malang 122

e. Persepsi aktor dan *stakeholder* terhadap *E-Procurement* PT. PLN (Persero) Area Malang 124

f. Ketaatan aktor dan *stakeholder* terhadap *E-Procurement* PT. PLN (Persero) Area Malang 126

2. *Output* Implementasi *E-Procurement* untuk Mewujudkan Efisiensi.....

a. Jumlah Pengadaan 127

b. Optimalasi Waktu Proses Pengadaan Barang/Jasa 128

c. Peluang Tatap Muka antara Panitia dengan CPBJ 130

d. Keamanan Data Penawaran Barang/Jasa 131

e. Kejelasan Prosedur dan Biaya Proses Pengadaan Barang/Jasa 133

f. Distribusi Informasi Pengadaan Barang/Jasa 134

3. Kendala yang Dihadapi Saat Implementasi *E-Procurement* 136

c. Kendala Eksternal 137

d. Kendala Internal 138

D. Hasil Analisis Hubungan Antara Teori 142

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan 148

B. Saran 149

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
1.	Pengambila Dokumen <i>E-Procurement</i>	91
2.	Pemasukan Penawaran	93
3.	Evaluasi Administrasi	94
4.	Evaliasi Teknis	95
5.	Evaluasi Penawaran Biaya	95
6.	Pembuktian Kualifikasi	96
7.	Hasil Penetapan Pemenang	97
8.	Sanggahan	97



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal.
1.	Kerangka Analisis Penelitian	36
2.	Analisis Data Model Interaksi	45
3.	Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Malang	54
4.	Struktur Agen (Aktor) Implementator Kebijakan <i>E-Procurement</i>	62
5.	Sruktur Panitia PengadaanBarang/Jasa PT. PLN (Persero) Area Malang	62
6.	Konsep Pengembangan Aplikasi <i>E-Procurement</i>	71
7.	Penyebaran Pengguna (<i>User</i>) <i>E-Procurement</i>	100

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



DAFTAR LAMPIRAN

- 1. Curriculum Vitae
- 2. Surat Keterangan Selesai Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu organisasi penyelenggara layanan di Indonesia adalah BUMN.

BUMN sangat berperan dalam penyelenggaraan layanan di Indonesia, seperti yang tertuang dalam UU No. 19 Tahun 2003 pasal 1 tentang maksud dari BUMN. BUMN merupakan Badan Usaha Milik Negara yang sebagian modal perusahaannya berasal dari kekayaan negara, mempunyai peranan sebagai sumber pendapatan devisa negara dan juga untuk memproduksi berbagai barang dan jasa kebutuhan masyarakat. Dengan demikian BUMN sebagai institusi milik pemerintah menjadi sarana yang efektif bagi penyelenggaraan layanan nasional. Sebagai salah satu penyedia jasa layanan di Indonesia BUMN memiliki tujuan menciptakan suatu penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa yang berkualitas bagi semua *stakeholder*.

Peran penting BUMN sebagaimana diungkap diatas, juga diperankan oleh PT. PLN (Persero) Area malang, sebagai salah satu BUMN penyelenggara pelayanan dasar. Hal ini sesuai dengan misi dari PT.PLN (Persero) yaitu menjalankan kegiatan di bidang kelistrikan, dan bidang lain yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.

Sebagai organisasi penyelenggara layanan publik, PT. PLN (Persero) harus terbuka terhadap berbagai perubahan lingkungan termasuk dalam hal ini perubahan yang dipicu oleh kemajuan teknologi. Kemajuan teknologi informasi yang sedang berkembang sekarang ini, membuat setiap organisasi

penyelenggara layanan berupaya untuk meningkatkan kualitas hubungan dengan pihak-pihak yang terkait agar penyelenggaraan layanan dapat berjalan dengan baik. Sebagian besar perusahaan di Indonesia sudah mulai menerapkan kemajuan teknologi untuk membantu, memperbaiki, dan mempermudah sistem pekerjaan yang dilakukan oleh manusia.

Adopsi dan pemanfaatan teknologi informasi pada proses pelayanan pada dasarnya mengacu pada Instruksi Presiden No.3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Pengembangan *E-Government*. Pengembangan *e-government* merupakan upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efisien dan transparan. Pengembangan *e-government* dilakukan melalui penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi. Pemanfaatan teknologi informasi tersebut mencakup 2 (dua) aktivitas yang berkaitan yaitu :

- 1) pengolahan data, pengelolaan informasi, sistem manajemen, dan proses kerja secara elektronik.
- 2) pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar pelayanan publik dapat diakses secara mudah dan murah oleh masyarakat di seluruh wilayah negara.

Proses pengembangan *e-government* melalui pemanfaatan teknologi informasi itu sendiri dapat diterapkan dalam berbagai bidang kegiatan organisasional terkait dengan kinerja bidang tugasnya. Setiap gerak operasional organisasi diharapkan menunjukkan kinerja yang efisien dan transparan, salah

satunya dalam hal pengadaan barang dan jasa. Pengadaan barang/jasa yang selama ini dilakukan dengan cara manual/konvensional dengan mempertemukan aktor-aktor yang terkait seperti panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ). Selama ini pengadaan barang/jasa secara manual/konvensional dinilai tidak efektif dan transparan, dimana pengadaan konvensional membutuhkan waktu yang lama, sehingga dipandang menyia-nyiakan waktu dan biaya, kurangnya informasi serta kompetisi yang kurang sehat yang berakibat terhadap kualitas pengadaan, terjadi eksklusi terhadap pemasok potensial dan pemberian hak khusus terhadap pemasok tertentu (Tatsis, 2006).

Berdasarkan laporan tahunan komisi pemberantas korupsi (KPK) Indonesia, disebutkan bahwa pada tahun 2007 terdapat 17 kasus tindak pidana korupsi yang baru ditangani, diantara 9 (sembilan) kasus tindak pidana korupsi tersebut terjadi pada pemerintah daerah. Hal menarik yang menjadi perhatian adalah semua tindak pidana korupsi yang terjadi di daerah tersebut terkait dengan kegiatan pengadaan barang dan jasa pemerintah. (KPK, 2008.)

Sistem pengadaan barang/jasa yang efektif dan transparan sangat penting dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Sistem pengadaan barang/jasa yang tidak efisien dapat mengakibatkan biaya-biaya yang tinggi baik bagi pemerintah maupun masyarakat. Dengan demikian akan mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan proyek, menghasilkan kinerja proyek yang kurang baik, dan dapat menunda manfaat proyek bagi masyarakat,

4
selain itu juga dapat menimbulkan kecurangan dan membuka peluang korupsi, kolusi, nepotisme (KKN).

Melihat besarnya pengaruh pengadaan barang/jasa terhadap belanja negara, daerah, dan masyarakat, serta dengan mempertimbangkan kekurangan-kekurangan pada pengadaan barang/jasa secara manual/konvensional, maka harus dilakukan penerapan tata kelola pemerintahan yang baik dalam pengadaan barang/jasa. Prinsip-prinsip pemerintahan yang baik seperti prinsip efisiensi dan transparansi dalam pengadaan barang/jasa diharapkan dapat memberikan *output* seperti jumlah pengadaan barang/jasa, optimalisasi waktu proses pengadaan barang/jasa, berkurangnya peluang tatap muka antara panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ), keamanan data penawaran barang/jasa, kejelasan prosedur dan biaya proses pengadaan barang/jasa, dan distribusi informasi pengadaan barang/jasa.

Sebagai implementasi dari pengembangan *e-government* dalam rangka perwujudan pengelolaan yang profesional, PT. PLN (Persero) Area Malang juga menerapkan pengelolaan proses pengadaan barang/jasa secara elektronik, yang sering disebut *e-procurement*. Pengertian *e-procurement* menurut Croom&Brandon-Jones dalam (Purwanto et.al, 2008:10) adalah sistem *data base* yang terintegrasi dan area luas yang berbasis internet dengan jaringan sistem komunikasi dalam sebagian atau seluruh proses pembelian. Pemanfaatan *e-goverenment* pada proses pengadaan barang/jasa secara *e-procurement* dengan memanfaatkan fasilitas teknologi informasi dan komunikasi digunakan untuk mendukung proses pengadaan barang/jasa secara

elektronik. Dengan sistem pengadaan barang/jasa secara *e-procurement* ini, maka optimalisasi waktu proses pengadaan barang/jasa dapat lebih efisien, lebih terjaminnya keamanan data penawaran barang/jasa, dan dapat meminimalisir peluang tatap muka antara panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ), sehingga kecurigaan yang sering kali mewarnai proses pengadaan barang/jasa diharapkan dapat dihindari atau dicegah.

Dalam perspektif kebijakan, penerapan *e-procurement* pada dasarnya diatur dalam Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010. Secara normatif dalam kebijakan tersebut, *e-procurement* bertujuan untuk memberikan media proses pengadaan barang/jasa yang transparan, kompetitif, efektif, efisien, adil dan tidak diskriminatif dan akuntabel. Penerapan *e-procurement* dikembangkan untuk menjalin kerjasama dalam bidang pengadaan barang/jasa antara aktor-aktor yang terkait secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, adil, kompetitif, dan tidak diskriminatif.

E-procurement diharapkan mampu membawa manfaat bagi para penggunanya seperti adanya biaya transaksi yang lebih rendah; pemesanan yang lebih cepat; pilihan terhadap vendor lebih luas; proses yang terstandarisasi sehingga pengadaan barang lebih efisien; kontrol yang lebih baik terhadap proses pengeluaran pengadaan dan tingkat kepatuhan pegawai yang baik; menyediakan akses internet yang lebih luas kepada pembeli, kertas kerja yang lebih sedikit dan mengurangi pengulangan prosedur administrasi;

dan membantu penyusunan ulang terhadap proses pengadaan barang. Neef (2001) dalam (Purwanto et.al, 2008:16).

E-Procurement juga diharapkan memberikan rasa aman karena proses pengadaan mengikuti ketentuan yang diatur secara elektronik dengan mengedepankan prinsip efisiensi dan transparansi, sehingga pemenang adalah penyedia barang/jasa yang telah mengikuti kompetisi dengan adil dan terbuka.

Jumlah peserta pengadaan yang bertambah akan meningkatkan persaingan yang mengakibatkan penawaran mencapai harga pasar yang sesungguhnya.

Resiko panitia menjadi berkurang karena teknologi membantu mengurangi kemungkinan kesalahan prosedur baik yang disengaja maupun tidak disengaja.

Pada akhirnya, masing-masing pihak merasa nyaman dengan adanya *e-procurement*. Kenyamanan yang diberikan juga dapat dilihat dari menurunnya jumlah sanggah sejak digunakannya *e-procurement*.

Pada tahun 2009 KPK melakukan penelitian terhadap beberapa instansi yang sudah menerapkan *e-procurement*, dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa instansi-instansi yang telah menerapkan *e-procurement* dapat menghemat anggaran rata-rata 23,5%, menurunkan harga penetapan sendiri (HPS) rata-rata 20% dan menghemat waktu penyelenggaraan pembelian dari rata-rata 36 hari menjadi berkisar 20 hari. (Anonymous, 2009)

Sebagai sebuah produk kebijakan, sudah barang tentu *e-procurement* memberikan pengharapan dan janji terkait kinerja pengadaan barang dan jasa oleh organisasi. Dalam konteks ini pertanyaan besar yang menarik untuk dicari jawabannya adalah apakah penerapan *e-procurement* di PT. PLN (Persero)

Area Malang telah memberikan *output* terhadap efisiensi dan transparansi proses pengadaan barang/jasa sebagaimana tujuan dari *e-procurement*.

Berkaitan dengan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk menulis skripsi dengan judul **“Implementasi Kebijakan *E-Procurement* untuk Mewujudkan Efisiensi dan Transparansi” (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Malang).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kebijakan *e-procurement* yang dilakukan di PT. PLN (Persero) Area Malang?
2. Kendala apa saja yang dihadapi dalam implementasi kebijakan *e-procurement* untuk mewujudkan efisiensi dan transparansi di PT. PLN (Persero) Area Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan *e-procurement* untuk mewujudkan efisiensi dan transparansi yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang.

2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kendala yang dihadapi dalam implementasi kebijakan *e-procurement* untuk mewujudkan efisiensi dan transparansi di PT. PLN (Persero) Area malang.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan guna mengatasi kendala yang dihadapi dalam implementasi kebijakan *e-procurement* untuk mewujudkan efisiensi dan transparansi di PT. PLN (Persero) Area malang.

b. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan dijadikan info bagi masyarakat dalam sistem pengadaan barang/jasa secara *online* (*e-procurement*) untuk mewujudkan efisiensi dan transparansi.

c. Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan *e-procurement* untuk mewujudkan efisiensi dan transparansi pada PT. PLN (Persero) Area malang.

E. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam memahami dan mengerti skripsi ini, maka peneliti berusaha untuk menyusun sistematika penulisan. Peneliti menetapkan sistematika penulisan yang terdiri dari 5 bab, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini peneliti memaparkan latar belakang, penelitian dan alasan judul tersebut diambil, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini peneliti memaparkan teori-teori yang digunakan sebagai landasan materi dalam rangka menyusun skripsi, dalam hal ini teori-teori yang digunakan sebagai bahan materi tentunya yang berkaitan dengan implementasi kebijakan *e-procurement* untuk mewujudkan efisiensi dan transparansi (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Malang).

BAB III : METODE PENELITIAN

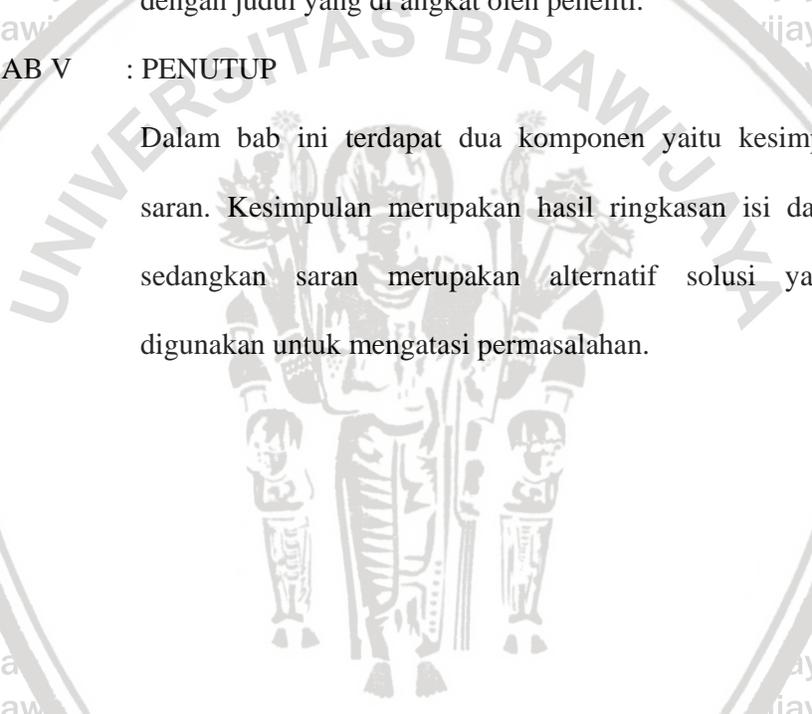
Dalam bab ini peneliti menguraikan tentang bagaimana penelitian akan dilaksanakan. Dalam metode penelitian skripsi ini meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknis pengumpulan data, instrument penelitian, dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menguraikan data-data yang di dapat selama penelitian berlangsung, dimana data-data tersebut sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan oleh peneliti. Dalam bab ini pembahasan didapat dari mengkomparasikan antara data-data yang di dapat selama penelitian dengan teori-teori yang berkaitan dengan judul yang di angkat oleh peneliti.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini terdapat dua komponen yaitu kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan hasil ringkasan isi dari skripsi, sedangkan saran merupakan alternatif solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kebijakan Publik (*Public Policy*)

1. Pengertian Kebijakan Publik

Menurut konsep demokrasi modern, kebijakan publik tidaklah hanya berisi cetusan pikiran atau pendapat para pejabat yang mewakili rakyat, tetapi opini publik juga mempunyai posisi yang sama besarnya untuk diisikan (tercermin) dalam kebijakan-kebijakan publik, sehingga setiap kebijakan publik harus selalu berorientasi pada kepentingan publik. (Islamy, 2009:10)

Menurut Dye dalam Soenarko (2005:38), mendefinisikan bahwa *public policy is whatever government to do or not to do* (kebijakan publik sebagai apapun yang dipilih untuk dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah). Pemerintah menetapkan suatu kebijakan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di masyarakat, karena membuat suatu kebijakan publik merupakan tanggung jawab pemerintah. Dengan demikian, kebijakan publik itu mengatur semua tingkah laku, perilaku organisasi birokrasi dan semua hal yang menyangkut kemaslahatan orang banyak. Bila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu, maka harus ada tujuannya dan kebijakan publik itu harus meliputi semua tindakan pemerintah, jadi bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat-pejabat pemerintah saja. Sesuatu yang tidak dilaksanakan oleh pemerintah juga termasuk kebijakan publik

karena tindakan itu sama-sama akan mempunyai dampak yang sama besar dengan sesuatu yang dilakukan oleh pemerintah. (Islamy, 2009:18).

Dirumuskannya suatu kebijakan publik yang digunakan dalam rangka memecahkan suatu permasalahan yang terjadi pada kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara, maka diharapkan semua permasalahan ataupun konflik tersebut dapat diatasi dengan baik. Menurut Anderson dalam Wahab (2008:5) kebijakan publik dapat juga diartikan sebagai kebijakan yang dikembangkan atau dirumuskan oleh instansi-instansi serta pejabat-pejabat pemerintah.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka implikasi dari pengertian kebijakan publik menurut Anderson adalah:

- a. Kebijakan publik lebih merupakan tindakan yang mengubah pada tujuan dari pada sebagai perilaku atau tindakan yang serba acak dan kebetulan.
- b. Kebijakan publik pada hakikatnya terdiri atas tindakan-tindakan yang saling berkaitan dan berpola yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pemerintah.
- c. Kebijakan publik itu bersangkutan paut dengan apa yang senyatanya dilakukan oleh pemerintah dalam bidang tertentu.
- d. Kebijakan publik dapat berbentuk positif dan negatif. Dalam bentuknya yang positif, kebijakan publik mungkin mencakup beberapa bentuk tindakan pemerintah yang dimaksudkan untuk mempengaruhi masalah tertentu, sementara dalam bentuknya yang negatif adalah keputusan-keputusan pejabat-pejabat pemerintah untuk tidak bertindak atau tidak melakukan tindakan-tindakan apapun dalam masalah-masalah dimana campur campur tangan pemerintah justru diperlukan. (Wahab, 2008:6-7).

Dari definisi-definisi di atas maka arti esensial dari *public policy* atau kebijakan publik dapat disimpulkan menjadi beberapa poin antara lain:

- a. Kebijakan publik adalah suatu keputusan sah.

b. Kebijakan publik dilaksanakan oleh pejabat berwenang untuk kepentingan masyarakat secara keseluruhan (*public interests*).

c. Kebijakan publik bermula dari identifikasi masalah, perumusan kebijakan, implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan.

d. Kebijakan publik merupakan sikap pemerintah dalam menanggapi persoalan (*issues*) yang berkembang di masyarakat. Apa pemerintah melakukan tindakan atau tidak melakukan tindakan itu kebijakan publik.

e. Kebijakan publik tidak berhenti di satu titik, melainkan akan terus berputar (*cycle and feedback system*) menurut isu-isu yang berkembang, permintaan dan keinginan (*demands*) rakyat, dan situasi yang menuntut diadakannya evaluasi kebijakan dan *reformulation of public policy*.

2. Pengertian Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan mengarah bagaimana suatu kebijakan itu akan dilaksanakan Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2008:65), merumuskan

implementasi kebijakan sebagai:

“tindakan-tindakan yang dilakukan baik dari individu-individu, pejabat-pejabat, kelompok-kelompok pemerintah, dan swasta, yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan”

Sedangkan menurut Mazmanian dan Sabatier dalam Wahab (2008:65),

juga menjelaskan bahwa implementasi kebijakan adalah

"memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Fokus perhatian implementasi kebijakan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan publik, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat atau dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian".

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa proses implementasi kebijakan itu sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat, dan pada akhirnya berpengaruh terhadap dampak baik yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan.

3. Tahap-tahap Implementasi Kebijakan Publik.

Supaya dapat memahami arti penting dari sebuah kebijakan, terlebih dahulu sebaiknya mengetahui tahapan-tahapan dari implementasi suatu kebijakan. Islamy (2009:102-106) membagi tahap implementasi dalam dua bentuk, yaitu:

- 1) Bersifat *self-executing*, yang berarti bahwa dengan dirumuskannya dan disahkannya suatu kebijakan maka kebijakan tersebut akan terimplementasikan dengan sendirinya, misalnya pengakuan suatu negara terhadap kedaulatan negara lain.
- 2) Bersifat *non-self executing* yang berarti bahwa suatu kebijakan publik perlu diwujudkan dan dilaksanakan oleh berbagai pihak supaya tujuan pembuatan kebijakan tercapai.

Menurut Widodo (2009:90-94) tahapan implemmentasi kebijakan publik mencakup tahap interpretasi (*interpretation*), tahap pengorganisasian (*to organized*), dan tahap aplikasi (*application*).

a. Tahap Interpretasi (*Interpretation*)

Tahap interpretasi merupakan tahap penjabaran sebuah kebijakan yang bersifat abstrak ke dalam kebijakan yang bersifat teknis operasional. Kebijakan strategis atau kebijakan umum akan dijabarkan kedalam kebijakan manajerial dan kebijakan manajerial akan dijabarkan dalam kebijakan teknis operasional.

Kegiatan interpretasi kebijakan tadi tidak sekedar menjabarkan sebuah kebijakan yang bersifat abstrak ke dalam kebijakan yang lebih operasional, tetapi juga diikuti dengan kegiatan mengkomunikasikan kebijakan (sosialisasi) agar seluruh masyarakat (*stakeholders*) dapat mengetahui dan memahami apa yang menjadi arah, tujuan, dan sasaran (kelompok sasaran) kebijakan tadi.

Kebijakan perlu dikomunikasikan atau disosialisasikan agar mereka yang terlibat, baik langsung maupun tidak langsung terhadap kebijakan tadi.

b. Tahap Pengorganisasian (*To Organize*)

Tahap pengorganisasian lebih mengarah pada proses kegiatan pengaturan dan penetapan siapa yang menjadi pelaksana kebijakan (penentuan lembaga organisasi) mana yang akan melaksanakan, dan siapa pelakunya; penetapan anggaran (berapa besarnya anggaran yang diperlukan, dari mana sumbernya, bagaimana menggunakan, dan mempertanggung jawabkan); penetapan prasarana dan sarana yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan,

penetapan tata kerja penetapan pola kepemimpinan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan.

1. Pelaksana kebijakan
2. Standar proses operasional
3. Sumber daya keuangan dan peralatan
4. Penetapan manajemen pelaksanaan kebijakan
5. Penetapan jadwal kegiatan

c. Tahap Aplikasi (*Application*)

Tahap aplikasi merupakan tahap penetapan rencana proses implementasi kebijakan ke dalam realitas nyata. Tahap aplikasi merupakan perwujudan dari pelaksanaan masing-masing kegiatan dalam tahapan yang telah disebabkan sebelumnya. Pelaksanaan atau implementasi kebijakan di dalam konteks manajemen berada di dalam kerangka *organizing-leading-controlling*. Jadi, ketika kebijakan sudah dibuat, maka tugas selanjutnya adalah mengorganisasikan, melaksanakan kepemimpinan untuk memimpin pelaksanaan, dan melakukan pengendalian pelaksanaan tersebut.

4. Model-model Implementasi Kebijakan

Pada dasarnya ada beberapa model implementasi kebijakan publik, diantaranya adalah (Wahab, 2008:71-108):

a. Model yang dikembangkan oleh Hogwood dan Gunn.

Model ini sering disebut sebagai "*the top down approach*". Menurut Hogwood dan Gunn, untuk dapat mengimplementasikan kebijakan publik

secara sempurna (*perfect implementation*), maka diperlukan persyaratan tertentu. Diantaranya adalah:

- 1) Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan/instansi pelaksana, tidak akan menimbulkan gangguan yang serius. Pada saat implementasi kebijakan tentu saja ada hambatan-hambatan eksternal. Namun, hambatan-hambatan tersebut harus dapat diatasi oleh implementator agar tidak memperburuk implementasi kebijakan dalam mencapai tujuan.
- 2) Untuk melaksanakan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai. Dalam mendukung proses implementasi suatu kebijakan pemerintah, perlu tersedia waktu yang cukup serta sumber-sumber yang cukup memadai, misal: dana merupakan sumber pembiayaan pelaksanaan program.
- 3) Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia. Dalam implementasi, harus dijamin tidak terdapat kendala-kendala pada semua sumber-sumber yang diperlukan dan pada setiap tahapan proses implementasi perpaduan diantara sumber-sumber tersebut harus benar-benar disediakan, misal: perpaduan antara dana, tenaga kerja, fasilitas, dan sebagainya.
- 4) Kebijakan yang akan diimplementasikan didasarkan oleh suatu hubungan kausalitas yang handal. Setiap kebijakan pada dasarnya memuat teori mengenai hubungan sebab akibat (kausalitas). Oleh karena itu, apabila ternyata kelak kebijakan itu gagal, maka kemungkinan penyebabnya bersumber pada ketidaktepatan teori yang menjadi landasan kebijakan tadi, dan bukan karena implementasinya yang keliru.
- 5) Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubung. Kebijakan yang hubungan sebab akibatnya tergantung pada mata rantai yang amat panjang, maka ia akan mudah sekali mengalami keretakan.
- 6) Hubungan saling ketergantungan harus kecil. Implementasi sempurna menuntut adanya persyaratan, bahwa hanya terdapat badan pelaksana tunggal, yang untuk keberhasilan misi yang diembannya, tidak perlu tergantung pada badan-badan lain, atau kalau pun ada hubungan ketergantungan itu harus dapat diminimal mungkin.
- 7) Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan. Persyaratan ini mengharuskan adanya pemahaman yang menyeluruh mengenai kesepakatan terhadap tujuan/sasaran yang akan dicapai dan harus dipertahankan selama proses implementasi.
- 8) Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat. Dalam mengayunkan langkah menuju tercapainya tujuan yang telah disepakati, masih banyak dimungkinkan untuk menerima dan menyusun urutan-urutan yang tepat seluruh tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap pihak yang terlibat.

9) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna. Jadi, harus ada komunikasi dan koordinasi yang sempurna diantara berbagai unsur atau badan yang terkait dengan program.

10) Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna serta terdapat kondisi ketundukan penuh dan tidak ada penolakan sama sekali terhadap perintah/komando dari siapapun dalam sistem administrasi.

b. Model yang dikembangkan oleh Van Meter dan Van Horn, yang disebut sebagai *a model of the policy implementation process* (model proses implementasi kebijakan)

Van Meter dan Van Horn menjelaskan bahwa perbedaan-perbedaan dalam proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijakan yang akan dilaksanakan. Perubahan, kontrol, dan kepatuhan tindakan merupakan konsep-konsep penting dalam prosedur-prosedur implementasi. Dengan memanfaatkan konsep-konsep tersebut, maka permasalahan yang perlu dikaji dalam hubungan ini adalah hambatan-hambatan apakah yang terjadi dalam mengenalkan perubahan dalam organisasi. Proses implementasi akan dipengaruhi oleh dimensi kebijakan semacam itu, dalam artian bahwa implementasi kebanyakan akan berhasil apabila perubahan yang dikehendaki relatif sedikit, sementara kesepakatan terhadap tujuan terutama dari mereka yang mengoperasikan program di lapangan relatif tinggi.

Dari implementasi kebijakan, ada beberapa variabel-variabel yang harus diperhatikan diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Ukuran dan tujuan kebijakan.
- 2) Sumber-sumber kebijakan.
- 3) Ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana.
- 4) Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksana.
- 5) Sikap para pelaksana.
- 6) Lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

c. Model yang dikembangkan oleh Mazmanian dan Sabatier, yang disebut *a frame work for implementation analysis* (kerangka analisis implementasi).

Banyak model yang dikembangkan dalam implementasi kebijakan.

Penggunaan model tersebut dalam keperluan penelitian sedikit banyak akan

tergantung pada kompleksitas permasalahan kebijakan yang dikaji. Model

dalam implementasi kebijakan dikembangkan oleh Mazmanian dan

Sabatier yang disebut dengan *A Frame Work for Implementation Analysis*.

Dalam model yang dikembangkan oleh kedua ahli ini, peran penting dari

implementasi kebijakan publik adalah kemampuannya mengidentifikasi

variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada

keseluruhan proses implementasi. Variabel yang dimaksudkan diklasifikasikan

menjadi tiga kategori besar. Variabel dalam kategori ini merupakan variabel

bebas (*independent variable*), terdiri dari:

- 1) Mudah tidaknya masalah yang akan dikendalikan, yang terdiri dari:
 - a) Kesukaran-kesukaran teknis. Tercapai atau tidaknya tujuan suatu program akan tergantung pada persyaratan teknis, diantaranya: kemampuan untuk mengembangkan indikator-indikator pengukuran prestasi kerja yang tidak terlalu mahal serta pemahaman mengenai prinsip-prinsip hubungan kausal yang mempengaruhi masalah.
 - b) Keragaman perilaku yang akan diatur. Semakin beragam perilaku yang diatur atau beragamnya pelayanan yang diberikan, semakin sulit untuk membuat peraturan yang tegas dan jelas. Dengan demikian, semakin besar kebebasan bertindak yang harus diberikan kepada para pejabat.
 - c) Presentase totalitas penduduk yang tercakup dalam kelompok sasaran. Semakin kecil dan semakin jelas, kelompok sasaran yang berperilaku akan diubah, maka semakin besar pula peluang untuk memobilisasikan dukungan politik terhadap program dan membuka peluang pencapaian tujuan.

d) Tingkat ruang lingkup perilaku yang dikehendaki. Semakin besar jumlah-jumlah perubahan perilaku yang dikehendaki, semakin sukar memperoleh implementasi yang berhasil.

2) Kemampuan kebijakan menstrukturkan proses implementasi.

a) Kecermatan dan kejelasan penjenjangan tujuan-tujuan resmi yang akan dicapai. Tujuan-tujuan resmi yang dirumuskan dengan cermat mempunyai peranan penting sebagai pedoman yang konkrit bagi badan/pejabat pelaksana.

b) Keterandalan teori kausalitas yang dipergunakan. Badan/pejabat yang mempunyai kewenangan yang cukup atas sejumlah mata rantai hubungan yang penting guna mengusahakan tercapainya tujuan.

c) Ketepatan alokasi sumber-sumber dana. Dana merupakan satu faktor penentu dalam program pelayanan masyarakat apapun.

d) Keterpaduan hierarki di dalam lingkungan dan di antara lembaga/instansi pelaksana. Peraturan yang baik adalah yang mempunyai kemampuan untuk memadukan hierarki badan-badan pelaksana.

e) Aturan-aturan pembuat keputusan dari badan-badan pelaksana. Selain dapat memberikan kejelasan dan konsistensi tujuan, memperkecil jumlah dan insentif yang memadai bagi kepatuhan kelompok-kelompok sasaran, suatu undang-undang dapat mempengaruhi lebih lanjut proses implementasi dengan cara menggariskan secara formal aturan-aturan pembuatan keputusan dari badan-badan pelaksana.

f) Kesepakatan para pejabat terhadap tujuan yang telah termasuk dalam undang-undang/peraturan.

g) Akses formal pihak-pihak luar. Faktor lain dapat mempengaruhi implementasi kebijakan adalah sejauh mana peluang untuk berpartisipasi terbuka bagi para aktor di luar badan-badan pelaksana dan mempengaruhi para pendukung tujuan resmi.

3) Variabel di luar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi, yang terdiri dari:

a) Kondisi sosial, ekonomi, dan teknologi. Variabel tersebut merupakan kunci yang dapat mempengaruhi *output-output* kebijakan badan pelaksana, dan yang pada akhirnya, mempengaruhi pencapaian tujuan undang-undang.

b) Dukungan publik. Dukungan publik sangat mempengaruhi proses dari implementasi suatu kebijakan.

c) Sikap dan sumber-sumber yang dimiliki kelompok-kelompok masyarakat. Perubahan-perubahan tertentu dalam sumber-sumber dan sikap kelompok-kelompok dalam masyarakat di berbagai wilayah

terhadap tujuan undang-undang dan *output* kebijakan lembaga pelaksana, memainkan peran yang sangat penting dalam implementasi.

d) Dukungan dari badan/lembaga atasan yang berwenang. Lembaga atasan dari badan pelaksana, dapat memberikan dukungan terhadap tujuan-tujuan undang-undang melalui: jumlah dan arah pengawasan, serta penyediaan sumber keuangan.

e) Komitmen dan kemampuan kepemimpinan pejabat-pejabat pelaksana. Faktor ini sangat berpengaruh karena dalam mewujudkan tujuan kebijakan diperlukan kesepakatan para pejabat badan-badan pelaksana dalam proses implementasi.

Selain adanya variabel bebas terdapat juga variabel tergantung (*dependent variable*) atau disebut juga sebagai tahapan-tahapan dalam proses implementasi, yang terdiri dari:

- 1) *Output-output* kebijakan (keputusan-keputusan) dari badan pelaksana. Tujuan undang-undang harus diterjemahkan/dijabarkan ke dalam peraturan-peraturan untuk melaksanakan prosedur-prosedur pelaksanaan yang telah ditetapkan.
- 2) Kepatuhan kelompok-kelompok sasaran terhadap keputusan tersebut. Implementasi kebijakan sangat terkait erat dengan bagaimana sikap kelompok sasaran dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Jika kepatuhan kelompok sasaran tinggi, maka implementasi kebijakan dapat dikatakan berhasil.
- 3) Dampak nyata keputusan-keputusan badan-badan pelaksana
Peraturan akan berhasil mencapai dampak yang diinginkan apabila,
 - a) *Output* kebijakan badan pelaksana sejalan dengan tujuan formal undang-undang
 - b) Kelompok sasaran benar-benar patuh terhadap *output* kebijakan
 - c) Tidak ada penggerogotan terhadap *output-output* kebijakan tersebut atau dampak kebijakan sebagai akibat adanya peraturan yang saling bertentangan.
- 4) Persepsi terhadap dampak keputusan-keputusan tersebut. Persepsi mengenai dampak *output* kebijakan merupakan fungsi dari dampak nyata yang diwarnai oleh nilai-nilai orang yang mempersepsikannya.
- 5) Perbaikan (revisi) mendasar dalam Undang-Undang
Evaluasi sistem politik terhadap undang-undang, baik berupa perbaikan mendasar (upaya untuk melaksanakan perbaikan) dalam muatan/isinya.

5. Faktor Kendala Implementasi Kebijakan.

Perintah-perintah implementasi mungkin diteruskan secara cermat, jelas dan konsisten, tetapi jika para pelaksana kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan, maka implementasi kebijakan tersebut cenderung tidak efektif. Dengan demikian, sumber-sumber dapat berupa faktor yang penting dalam melaksanakan kebijakan publik.

Sumber-sumber yang dapat mendukung implementasi kebijakan meliputi:

1. Staf.
2. Informasi.
3. Wewenang.
4. Fasilitas (Winarno, 2005:132)

Apabila sumber-sumber yang dapat mendukung implementasi kebijakan tersebut tidak terpenuhi, maka sumber-sumber tersebut dapat berpotensi sebagai penghambat implementasi kebijakan.

Dalam kenyataan kebijakan pemerintah tidak semuanya mengalami keberhasilan tetapi juga mengalami kegagalan dalam pelaksanaannya.

Kegagalan dibagi menjadi dua (2) kategori, yaitu:

- a) *Non implementation*, mengandung arti bahwa sesuatu kebijakan tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana. Keadaan ini dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti kerjasama, penguasaan permasalahan ataupun wilayah permasalahan yang diluar jangkauan kewenangan.
- b) *Unsuccesfull implementation*, mengandung arti bahwa suatu kebijakan faktor eksternal yang ternyata tidak menguntungkan (Wahab, 2008:62)

Menurut Islamy (2009:36) menyebutkan beberapa hal yang menyebabkan kegagalan dalam implementasi, yaitu:

1. Keterbatasan sumber-sumber.

2. Kesalahan dalam administrasi kebijakan negara.
3. Respon masyarakat terhadap kebijakan negara dengan cara-cara mereka sendiri.
4. Tujuan kebijakan negara bertentangan satu sama lain.
5. Usaha memecahkan masalah memakan biaya besar dari masalah itu sendiri.
6. Sedikitnya faktor-faktor yang dipertimbangkan.
7. Masalah publik tidak dapat dipecahkan secara tuntas.
8. Terjadinya perubahan sifat permasalahan ketika kebijakan sedang dirumuskan atau dilaksanakan.
9. Adanya masalah baru yang lebih menarik.

Soenarko (2005:185) memberikan pendapat tentang pelaksanaan kebijaksanaan itu dapat gagal, tidak membuahkan hasil, karena:

- a. Teori yang menjadi dasar kebijaksanaan itu tidak tepat. Dalam hal demikian, harus dilakukan "reformulation" terhadap kebijaksanaan pemerintah itu.
- b. Sarana yang dipilih untuk pelaksanaan tidak efektif.
- c. Sarana itu mungkin tidak efektif atau kurang diperhitungkan sebagaimana mestinya.
- d. Isi dari kebijaksanaan itu bersifat samar-samar.
- e. Ketidakpastian faktor intern dan/atau faktor extern.
- f. Kebijaksanaan yang ditetapkan itu mengandung banyak lubang.
- g. Dalam pelaksanaan kurang memperhatikan masalah teknis.
- h. Adanya kekurangan akan tersedianya sumber-sumber pembantu (waktu, uang, dan sumber daya manusia).

B. *Good Governance*

Menguatnya isu-isu peningkatan perwujudan demokratisasi ditengah peningkatan peranan praktek mekanisme pasar dalam manajemen sektor publik, akhirnya mendorong munculnya kebutuhan dilakukannya reorientasi baru di dalam rangka melakukan reformasi sektor publik.

Pemerintah telah merasa menjadi institusi yang paling mengetahui dan mengerti apa yang diinginkan oleh masyarakat, sehingga banyak kebijakan yang dibuat tanpa diwacanakan terlebih dahulu kepada masyarakat atau tanpa merasa perlu mendengar aspirasi dari masyarakat. Hal ini akhirnya membuat

kebijakan bersifat *top down* dan masyarakat hanya bisa tinggal menerima saja.

Tindakan yang seperti ini justru menjadikan dukungan masyarakat kepada pemerintah menurun.

1. Pengertian *Good Governance*

Makna *governance* sangat berbeda dengan *government*. Rodhes (1996) dalam Mindarti (2007:176-177) menjelaskan konsep *governance* lebih menunjuk pada:

1. *change in the meaning of government* (perubahan dalam makna pemerintahan);
2. *referring a new process of governing* (mengacu pada sebuah proses baru dalam memerintah);
3. *a change condition of ordered rule* (perubahan kondisi dalam tata pengaturan);
4. *the new method by which society is governed* (metode baru bagaimana masyarakat diperintah);

Sementara itu, *government* seperti ditegaskan Stoker (1998) dalam Mindarti (2007:177) secara spesifik lebih menunjukkan pada:

1. *The formal institutional of the state* (institusi negara yang resmi);
2. *monopoly of legitimate coercive power* (monopoli kekuasaan pemaksa yang sah);
3. *its ability to make decisions and its capacity to enforce them* (kemampuannya untuk membuat keputusan dan kapasitas menegakkan pemberlakuannya);
4. *the formal and institutional processes which operate at the level of nation state to maintain public order and facilitate collective action* (proses-proses formal dan institusional yang berlangsung pada level Negara nasional untuk menjaga ketertiban masyarakat dan memfasilitasi tindakan bersama).

Dengan perbedaan mendasar antara *government* dan *governance* lebih terletak pada aspek prosesnya (*styles of governing*) bukan pada *output*-nya.

Seperti ditegaskan Sammy Finer (1970) yang mendefinisikan *governance* sebagai:

1. aktivasi atau proses memerintah.
2. suatu kondisi dari aturan yang dijalankan.
3. orang-orang yang diberi tugas memerintah atau pemerintah.
4. Cara, metode atau sistem dimana masyarakat tertentu diperintah (Mindarti, 2007:177-178)

Menurut pendapat dari beberapa tokoh diatas, konsep *Governance* mencakup berbagai metode yang digunakan untuk mendistribusikan kekuasaan/kewenangan dan mengelola sumber daya publik, dan berbagai organisasi yang membentuk pemerintah serta melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaannya.

Meskipun kata *good governance* sering disebut pada berbagai peristiwa oleh berbagai kalangan, pengertian *good governance* bisa berlainan antara yang satu dengan yang lainnya. Adanya berbagai kalangan mengartikan *good governance* sebagai kinerja suatu lembaga, misalnya kinerja pemerintah suatu negara, perusahaan atau organisasi masyarakat yang memenuhi prasyarat-prasyarat tertentu.

Masih banyak lagi pengertian *good governance* yang diberikan oleh berbagai pihak. Seperti yang didefinisikan oleh World Bank dalam Mindarti (2007:184) sebagai berikut:

“*Good governance* adalah penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta menciptakan legal dan *political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha”.

Sinambela (2006:47) mengungkapkan bahwa secara teoritis, *good governance* dapat diberi arti sebagai suatu proses yang mengorientasikan pemerintahan pada distribusi kekuatan dan kewenangan yang merata dalam

seluruh elemen masyarakat untuk dapat mempengaruhi kepuasan dan kebijakan dengan kehidupan publik beserta seluruh upaya pembangunan politik, ekonomi, sosial dan budaya mereka dalam sistem pemerintahan.

Dengan masyarakat luas (*stakeholder*), masyarakat turut berpartisipasi aktif dalam proses dan pengambilan keputusan pemerintahan dan pembangunan melalui saluran-saluran kelembagaan yang resmi ataupun secara informal.

2. Prinsip-prinsip *Good Governance*

Kunci utama memahami *good governance* adalah pemahaman atas prinsip-prinsip didalamnya. Dari prinsip-prinsip ini akan didapatkan tolak ukur kinerja suatu pemerintahan. UNDP, memformulasikan ciri-ciri sekaligus sebagai prinsip utama untuk mewujudkan *good governance*.

- a. *Participation*, keterlibatan masyarakat dalam pembuatan kebijakan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara konstruktif.
- b. *Rule of Law*, kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu.
- c. *Transparency*, adanya keterbukaan yang dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik dapat diperoleh secara langsung dan tepat waktu bagi yang membutuhkan.
- d. *Responsiveness*, lembaga-lembaga publik harus cepat dan tanggap dalam melayani *stakeholder*.
- e. *Consensus Orientation* berorientasi kepada kepentingan masyarakat yang lebih luas.
- f. *Equity*, setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan.
- g. *Efficiency and Effectiveness*, pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna.

h. *Accountability*, pertanggung jawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan.

i. *Strategi Vision*. Penyelenggaraan pemerintahan dan masyarakat harus memiliki visi jauh ke depan (Mindarti, 2007:184).

Selanjutnya, menurut Tjokroamidjojo dalam Sinambela (2006:48), dijelaskan prinsip-prinsip *good governance* sebagai berikut:

a. Akuntabilitas (*Accountability*) adalah kewajiban untuk memberikan pertanggung jawaban atas kinerja dan tindakan pimpinan suatu organisasi kepada publik yang memiliki hak meminta pertanggung jawaban.

b. Transparansi (*Transparancy*) dapat diketahui oleh semua pihak yang berkepentingan mengenai kebijaksanaan pemerintah dan organisasi badan usaha.

c. Keterbukaan (*Openess*) adalah pemberian informasi secara terbuka, terhadap saran dan kritik yang dianggap sebagai partisipasi masyarakat untuk perbaikan.

d. Berdasarkan hukum (*rule of law*) keputusan, kebijakan pemerintah, organisasi dan badan usaha yang menyangkut kepentingan publik dilakukan berdasarkan hukum (peraturan perundang-undangan yang berlaku)

e. Jaminan *fairness, a level playing field* (perlakuan yang adil/perlakuan kesetaraan) ini berlaku bagi pemerintah kepada masyarakat dalam pelayanan publik, perusahaan kepada pelanggan dan sebagainya.

C. *E-Government*

1. Pengertian *E-Government*

Pengertian *e-government* mempunyai pengertian yang beragam. Banyak tokoh-tokoh dan lembaga-lembaga di dunia mempunyai bermacam-macam pemikiran mengenai apa itu *e-government*. Pertama akan mengkaji pengertian *e-government* dari lembaga-lembaga non pemerintah.

Menurut World Bank dalam indrajit (2002:2), pengertian *E-Government* adalah

28

“E-Government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Networks, the internet, and mobile computing) that have the ability to transform relations with citizens, businesses, and other arms of government.”

Pengertian tersebut jika diterjemahkan dalam bahasa Indonesia kurang lebih adalah sebagai berikut: *e-government* berhubungan juga dengan penggunaan teknologi informasi (seperti *Wide Area Network, Internet, dan Mobile computing*) oleh organisasi pemerintah yang mempunyai kemampuan membentuk hubungan dengan warga negara, bisnis, dan organisasi lain dalam pemerintah.

Selanjutnya UNDP (*United Nation Development Programme*) dalam indrajid (2002:3) mendefinisikan *e-government* sebagai berikut:

“E-Government is the application of Information and Communication Technology (ICT) by government agencies. (E-Government adalah aplikasi dari ICT oleh organisasi pemerintah).”

Sedangkan menurut Uma (2002:6) berpendapat *“Electronic Government Refers to the Process and Structures Perinent to the Electronic Delivery of Government Services to the Publik”* (*e-government* mengacu pada proses dan struktur yang berkaitan dengan pelayanan pemerintah kepada masyarakat dalam bentuk cara elektronik).

Sebenarnya pengertian mengenai *e-government* sangat seragam, dalam lembaga pemerintah kita mendefinisikan *e-government* tertuang dalam Instruksi Presiden No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government* yang mendefinisikan *e-government* sebagai berikut:

“Pengertian umum *electronic government (e-government)* adalah penyelenggaraan pemerintah berbasis elektronik (teknologi informasi dan komunikasi) untuk meningkatkan kinerja pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat, komunitas bisnis, dan kelompok terkait lainnya menuju *good governance*”.

Sedangkan dalam Keputusan Gubernur Jawa Timur No. 36 / 2003 tentang Penyelenggaraan Sistem Informasi dan Telematika menyebutkan bahwa:

“Sistem pemanfaatan teknologi dan komunikasi (*ICT / Information and Communication Technology*) berbasis internet atau intranet untuk memberikan akses pelayanan pemerintah kepada pemerintah, pemerintah bisnis, pemerintah kepada masyarakat sehingga dapat mengakses berbagai informasi atau memperoleh pelayanan secara elektronik”.

Dari beberapa pengertian mengenai *e-government* tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *e-government*, merupakan suatu mekanisme interaksi modern antara pemerintah dengan masyarakat dengan masyarakat dan kalangan lain yang berkepentingan dimana melibatkan penggunaan teknologi informasi terutama internet dengan tujuan memperbaiki mutu pelayanan publik dan mencapai *good governance*.

2. Manfaat *E-Government*

Dengan dijalankannya *e-government* pada semua lingkup organisasi pemerintah mempunyai beberapa manfaat, menurut Gore dan Blair dalam Indrajit (2002:5) menggambarkan manfaat yang akan diperoleh dalam penerapan konsep *e-government* pada suatu negara adalah

- a. Memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah kepada para *stakeholder*-nya (masyarakat, kalangan bisnis, dan industri) terutama dalam hal kinerja efektifitas dan efisiensi di berbagai bidang kehidupan bernegara.
- b. Meningkatkan transparansi, kontrol, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintah dalam rangka penerapan konsep *Good Corporate Governance*.
- c. Mengurangi secara signifikan total biaya administrasi, relasi, dan interaksi yang dikeluarkan pemerintah maupun *stakeholder*-nya untuk keperluan aktifitas sehari-hari.
- d. Memberikan peluang bagi pemerintah untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan baru melalui interaksinya dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
- e. Menciptakan suatu lingkungan masyarakat baru yang dapat secara tepat dan cepat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi sejalan dengan berbagai perubahan global dan *trend* yang ada.
- f. Memberdayakan masyarakat dan pihak-pihak lain sebagai mitra pemerintah dalam proses pengambilan berbagai kebijakan publik secara merata dan demokratis.

Dengan kata lain, implementasi *e-government* yang tepat akan secara signifikan memperbaiki kualitas kehidupan masyarakat dunia secara umum.

Oleh karena itu, implementasinya di suatu negara selain tidak dapat ditunda-tunda, harus pula dilaksanakan secara serius, bahwa suatu kepemimpinan dan kerangka pengembangan yang holistik, yang pada akhirnya akan memberikan atau mendatangkan keuntungan kompetitif secara nasional.

D. E-Procurement

1. Pengertian Pengadaan Barang /Jasa

Keputusan Presiden No.80 Tahun 2003 sebagai pedoman dasar pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah memberikan definisi tentang pengadaan barang/jasa pemerintah sebagai berikut: “Pengadaan barang/jasa pemerintah adalah kegiatan pengadaan barang/jasa yang dibiayai dengan APBN/APBD, baik yang dilaksanakan secara swakelola maupun oleh penyedia barang”.

Selanjutnya Patriastomo (2004:35) memberikan definisi sebagai berikut:

“Pengadaan Barang/jasa pemerintah adalah kegiatan pengadaan, berupa pembelian, pembuatan, penyelenggaraan, dan lain-lain yang dibiayai dengan APBN/APBD, yang dilaksanakan swakelola oleh pengguna barang, maupun oleh pihak penyedia barang/jasa sebagai rekanan kerja penggunaan barang/jasa”.

Pengadaan barang/jasa pada hakekatnya adalah upaya pihak pengguna untuk mendapatkan atau mewujudkan barang dan jasa yang diinginkannya, dengan menggunakan metode dan proses tertentu agar dicapai kesepakatan harga, waktu, dan kesepakatan lainnya. Pengadaan barang/jasa melibatkan beberapa pihak, yaitu pihak pembeli atau pengguna dan pihak penjual atau penyedia barang/jasa.

Dalam pelaksanaan pengadaan, pihak pengguna adalah pihak yang meminta atau memberi tugas kepada pihak penyedia untuk memasok atau membuat barang atau melaksanakan pekerjaan tertentu. Pengguna barang/jasa merupakan suatu lembaga/organisasi dan instansi pemerintah (pemerintah pusat, pemerintah propinsi, pemerintah kabupaten/kota), badan usaha (BUMN, BUMD, Swasta), dan organisasi masyarakat.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan pengadaan barang/jasa banyak dilakukan pada semua pihak baik dari pemerintahan maupun swasta.

Pengadaan barang/jasa pada pemerintah diartikan dengan kegiatan pengadaan barang dan jasa yang dibiayai dengan APBN/APBD, baik yang dilaksanakan secara swakelola maupun oleh penyedia barang dan jasa, sedangkan pada pengadaan barang/jasa yang dilakukan pihak swasta dibedakan dengan biaya

yang dikeluarkan untuk proses pelelangan maupun barang/jasa yang dilelang dibiaya secara sendiri.

2. Pengertian *E-Procurement*

Beberapa ahli memiliki pemahaman yang sama mengenai *e-procurement*.

Menurut Oliviera, *e-procurement* adalah proses pembelian barang dan jasa yang diperlukan bagi kebutuhan operasional organisasi secara elektronik (Purwanto et.al, 2008:10).

Croom&Brandon-Jones menambahkan definisi *e-procurement* yaitu *e-procurement* dalam pengertian umum diterapkan pada sistem *data base* yang terintegrasi dan area luas yang berbasis internet dengan jaringan sistem komunikasi dalam sebagian atau seluruh proses pembelian. Definisi senada juga diungkapkan oleh Majdalawieh dan Gateman mendefisikan *e-procurement* sebagai pembelian dan penjualan dari sektor bisnis ke bisnis dengan menggunakan internet (Purwanto et.al, 2008:10)

Selanjutnya dalam surat edaran Menteri Pekerjaan Umum No. 17/SE/M/2010 Perihal Pelaksanaan Pemilihan Penyediaan Barang/Jasa

Pemerintah Secara Elektronik (*E-procurement*) memberikan definisi:

“Pengadaan secara elektronik atau *e-procurement* adalah pengadaan barang/jasa yang pelaksanaan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan”.

Dari definisi-definisi *e-procurement* diatas dapat disimpulkan, *e-procurement* merupakan proses pengadaan barang/jasa yang tersistem dalam

database yang dimana dalam proses pengadaan barang/jasa tersebut dengan mengadopsi teknologi informasi dan elektronik.

Ketentuan mengenai pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dalam tata perundang-undangan di Indonesia, oleh pemerintah diatur dalam Keputusan Presiden No. 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang mana telah mengalami tujuh kali perubahan yaitu:

- a. Keputusan Presiden No. 61 Tahun 2004 (Perubahan Pertama)
- b. Peraturan Presiden No. 32 Tahun 2005 (Perubahan Kedua)
- c. Peraturan Presiden No. 70 Tahun 2005 (Perubahan Ketiga)
- d. Peraturan Presiden No. 8 Tahun 2006 (Perubahan Keempat)
- e. Peraturan Presiden No. 79 Tahun 2006 (Perubahan Kelima)
- f. Peraturan Presiden No. 85 Tahun 2006 (Perubahan Keenam)
- g. Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2007 (Perubahan Ketujuh)

Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 yang telah mengalami 7 (tujuh) perubahan tersebut mengalami perubahan lagi yaitu Peraturan Presiden No.54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

3. Manfaat dan Tujuan dari Sistem *E-procurement*

Manfaat *e-procurement* menurut (Pearcy et.al, 2008) antara lain:

- a. Kemampuan sebagai mekanisme integrasi baik di dalam perusahaan maupun dengan supplier.
- b. *E-procurement* juga dipercaya mampu meningkatkan kolaborasi antara pembeli dan pemasok.
- c. Mengurangi kebutuhan personel
- d. Meningkatkan koordinasi.
- e. Mengurangi biaya transaksi.

- 34
- f. Siklus pembelian dan penjualan barang yang lebih pendek.
 - g. Tingkat inventarisasi yang lebih rendah dan transparansi yang lebih besar.

Selanjutnya, Neef (2001) dalam (Purwanto et.al 2008:16), mengatakan

paling tidak terdapat delapan manfaat penerapan *e-procurement* tersebut:

- 1) Biaya transaksi yang lebih rendah.
- 2) Pemesanan yang lebih cepat.
- 3) Pilihan terhadap vendor yang lebih luas.
- 4) Proses yang terstandarisasi sehingga pengadaan barang lebih efisien.
- 5) Kontrol yang lebih baik terhadap proses pengeluaran pengadaan barang dan tingkat kepatuhan pegawai yang lebih baik.
- 6) Menyediakan akses internet yang lebih luas kepada pembeli.
- 7) Kertas kerja yang lebih sedikit dan mengurangi pengulangan prosedur administratif.
- 8) Membantu penyusunan ulang terhadap proses pengadaan barang.

Dengan manfaat yang dijanjikan tersebut, maka pengadaan barang melalui sistem elektronik diasumsikan dapat membantu pemerintah: menghemat biaya dan meningkatkan akuntabilitas. Selain itu pemerintah juga akan bekerja dengan lebih efektif dan merupakan cara yang lebih cepat dalam proses pengadaan barang. (Moon dalam Purwanto et.al, 2008:16).

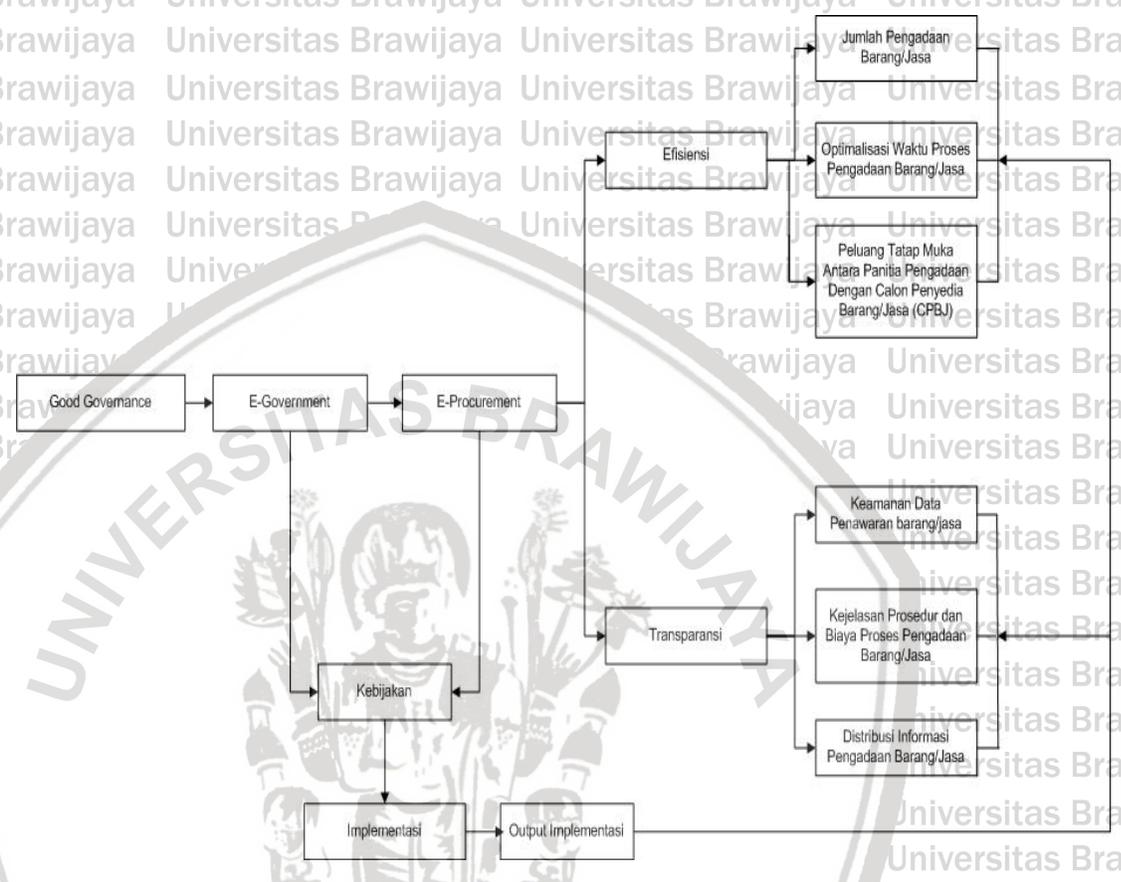
Sedangkan manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari pelaksanaan *e-procurement* adalah sebagai berikut: (Anonymous,2009)

1. Meminimalisasi faktor kesalahpahaman yang terjadi dalam proses pengadaan barang/jasa.
2. Meminimalisasi kecurangan masyarakat terhadap proses pengadaan barang/jasa.
3. Membantu proses pengendalian administrasi proyek terutama pada proses pengadaan barang/jasa.
4. Memudahkan bagi peserta lelang untuk mengikuti semua tahapan lelang sesuai regulasi yang ada dengan pemanfaatan teknologi informasi (internet).
5. Memberi keadilan bagi seluruh peserta lelang baik peserta dari penyedia barang/jasa dengan kualifikasi kecil atau non kecil.

Tujuan yang dicapai oleh Pemerintah dengan mengimplemetasikan program *e-procurement* sebagai berikut: (Anonymous,2009)

1. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengadaan barang/jasa pemerintah
2. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengadaan barang/jasa pemerintah
3. Memudahkan *sourcing* dalam memperoleh data dan informasi tentang barang/jasa dan penyedia barang/jasa
4. Menjamin proses pengadaan barang/jasa pemerintah berjalan lebih cepat dan akurat
5. Menjamin persamaan kesempatan, akses dan hak yang sama bagi para pihak pelaku pengadaan barang/jasa
6. Menciptakan situasi yang kondusif agar terjadi persaingan yang sehat antar penyedia barang/jasa
7. Menciptakan situasi yang kondusif bagi aparatur pemerintah dan menjamin terselenggaranya komunikasi *online* untuk mengurangi intensitas pertemuan langsung antara penyedia barang/jasa dengan panitia pengadaan dalam mendukung pemerintah yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, nepotisme.

E. Kerangka Analisis Penelitian



Gambar 1 Kerangka Analisis Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Bodgan dan Taylor dalam Moleong (2012:4) berpendapat bahwa metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan menurut Kirt dan Miller seperti yang dikutip oleh Moleong (2012:4): “Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya”.

Dari dua pendapat diatas dapat dikatakan bahwa penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara wawancara, dokumentasi, observasi, dan yang kemudian menginterpretasikan hasil dari wawancara, dokumentasi, dan observasi tersebut dalam rangkaian kata-kata ke dalam bentuk tulisan yang sistematis.

Dalam penelitian kualitatif ada ciri-ciri tersendiri yang membedakan dengan penelitian yang lain. Seperti yang diungkapkan oleh Moleong (2012:6-13) penelitian kualitatif memiliki ciri yaitu:

- a. Latar alamiah.
- b. Manusia sebagai alat (instrumen).
- c. Metode kualitatif.

- d. Analisis data secara induktif.
- e. Teori dari dasar (*grounded theory*).
- f. Deskriptif.
- g. Lebih mementingkan proses dari pada hasil.
- h. Adanya batas yang ditentukan oleh fokus.
- i. Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data.
- j. Desain yang bersifat sementara.
- k. Hasil penelitian yang dirundingkan dan disepakati bersama.

Dalam penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan secara faktual dan akurat mengenai fenomena dengan fakta-fakta yang terjadi di lapangan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan *e-procurement* untuk mewujudkan efisiensi dan transparansi pada PT. PLN (Persero) Area Malang.

B. Fokus Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian, menentukan fokus penelitian merupakan hal yang penting, dimana fokus penelitian dapat memberikan batasan kepada peneliti untuk mencari data yang ada di lapangan, supaya peneliti tidak terjebak dengan banyaknya data-data yang ada di lapangan dan data-data yang tidak relevan dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Penentuan fokus penelitian secara efektif dapat membantu tercapainya tujuan dari penelitian yang dilakukan.

Adapun yang menjadi fokus penelitian ini adalah:

1. Implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang
 - a. Kebijakan operasional *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.
 - b. Struktur dan daya dukung aktor pelaksana kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.
 - c. Proses/tahapan implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.
 - d. Sistem/aplikasi *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.
 - e. Persepsi aktor dan *stakeholder* terhadap *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.
 - f. Ketaatan Aktor dan *stakeholder* terhadap *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.
2. *Output* implementasi *e-procurement* untuk mewujudkan efisiensi dan transparansi.
 - a. Jumlah pengadaan.
 - b. Optimalisasi waktu proses pengadaan barang/jasa.
 - c. Peluang tatap muka antara panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ).
 - d. Keamanan data penawaran barang/jasa.
 - e. Kejelasan prosedur dan biaya proses pengadaan barang/jasa.
 - f. Distribusi informasi pengadaan barang/jasa.

3. Kendala yang dihadapi saat implementasi *e-procurement* diantaranya

adalah:

a. Kendala eksternal

b. Kendala internal

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian yang dimaksudkan oleh peneliti disini adalah tempat peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Lokasi yang menjadi penelitian disini adalah PT. PLN (Persero) Area Malang. Adapun yang menjadi pertimbangan peneliti memilih PT. PLN (Persero) Area Malang karena PT. PLN (Persero) Area Malang salah satu BUMN yang sudah menerapkan sistem *e-procurement* dalam proses pengadaan barang dan jasa, selain itu PT. PLN (Persero) Area Malang dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang dibuktikan dengan peningkatan penghematan dari penerapan sistem *e-procurement* yaitu 10% dari tahun 2008 atau selisih 2,9 Miliar Rupiah. Sedangkan yang dimaksud situs penelitian disini adalah tempat atau lokasi dimana peneliti dapat menangkap keadaan sebenarnya atau fakta yang ada di lapangan dari objek yang diteliti. Adapun yang menjadi situs dalam penelitian ini adalah PT. PLN (Persero) Area Malang di Jl. Jendral Basuki Rahmad No. 100 Malang.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data sangat berpengaruh terhadap keakuratan data yang akan diperoleh di lapangan. Dengan demikian, untuk memperoleh data yang akurat dan relevan maka diperlukan narasumber yang informasinya dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya. Jenis dan sumber data dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

a. Jenis Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya oleh peneliti. Data yang diperoleh berupa wawancara dan pengamatan langsung dari narasumber yang telah dipilih untuk bertindak sebagai sumber data primer.

Adapun yang bertindak sebagai sumber data primer dalam penelitian ini adalah:

1. Panitia *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.
2. Calon penyedia barang/jasa (CPBJ).
3. Asosiasi Kontraktor dan Mekanikal Listrik Indonesia (AKLI) Malang.

b. Jenis Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang ditelusuri, dihimpun dan dilaporkan oleh orang lain di luar penelitian. Adapun yang menjadi sumber data sekunder adalah

1. Dokumen-dokumen resmi yang berkaitan dengan operasional pengadaan barang/jasa dengan menggunakan sistem *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang

2. Perpustakaan Pusat Universitas Brawijaya Malang

3. Koleksi pribadi, dan

4. Situs-situs internet

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data, dimana teknik-teknik tersebut dimaksudkan agar data-data yang terkumpul benar-benar obyektif dan dapat dipertanggung jawabkan.

Teknik-teknik dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah

a. Wawancara

Dalam teknik wawancara ini, peneliti melakukan wawancara secara terbuka dan tertutup, dimana wawancara terbuka yang dilakukan peneliti dengan cara tanya jawab dan *interview* secara langsung kepada narasumber, sedangkan wawancara tertutup dilakukan oleh peneliti dengan membuat daftar pertanyaan tertulis yang sudah disiapkan. Dalam penelitian ini yang di wawancarai adalah narasumber-narasumber, dalam hal ini panitia pengadaan barang/jasa PT.PLN (Persero) Area Malang, beberapa calon penyedia barang/jasa (CPBJ), dan Ketua Asosiasi Kontraktor Listrik dan Mekanikal Listrik Indonesia (AKLI) Malang.

b. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi dalam penelitian ini adalah pengumpulan data dengan mencatat dan memanfaatkan data-data yang sudah tersedia di PT. PLN (Persero) Area Malang yang berhubungan dengan fokus

penelitian. Data-data tersebut bisa berupa arsip, dan buku yang berkaitan dengan apa yang hendak diteliti. Dalam penelitian ini data dokumen berupa buku pedoman *e-procurement* PLN, Perpres, dan kebijaksanaan manajemen PT. PLN (Persero).

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam pengumpulan data merupakan alat bantu yang digunakan dalam penelitian untuk menggali data. Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen utama adalah peneliti sendiri yang didukung oleh *interview guide*, *file note*, dan alat tulis. *Interview guide* merupakan kerangka pertanyaan yang akan diajukan oleh peneliti kepada informan, dengan adanya *interview guide* ini berguna sebagai pedoman yang dapat mengarahkan peneliti supaya tidak terjebak oleh data-data yang kurang mendukung dan kurang valid pada saat wawancara pencarian data di lapangan.

G. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan, menjelaskan dan menguraikan secara mendetail dan sistematis tentang keadaan yang sebenarnya, yang kemudian akan ditarik suatu kesimpulan, dan pada akhirnya dapat menjawab masalah yang diangkat dalam perumusan masalah. Analisis data sangat penting karena dengan melakukan analisis data, maka data dapat digunakan untuk memecahkan masalah penelitian dan mencapai tujuan akhir penelitian.

Pengertian dari analisis data menurut Effendi dan Manning dalam Singarimbun dan Effendi (1989:263) adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Sedangkan Menurut Miles dan Huberman (1992:15-20) mengemukakan bahwa analisis data kualitatif terdiri dari empat kegiatan, yaitu:

1. Pengumpulan data: kegiatan yang dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh data yang valid. Ada tiga teknik dalam pengumpulan data yaitu: wawancara (*interview*), observasi (pengamatan) dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan menyesuaikan dengan data yang ada di lapangan.
2. Reduksi data: Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data ini berlangsung terus menerus selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung.
3. Penyajian data: Sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian-penyajian, kita akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan lebih jauh menganalisis atau mengambil tindakan-tindakan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut.
4. Menarik kesimpulan verifikasi: Akhir dari kegiatan analisis adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan akhir baru ditarik setelah

tidak ditemukan informasi lagi mengenai kasus yang diteliti. Kemudian kesimpulan yang ditarik akan diverifikasikan baik dengan kerangka fikir peneliti maupun dengan kolega peneliti. Dalam artian makna yang muncul dari data yang telah diuji dengan berbagai cara hingga diperoleh validitas dan akuratisitasnya

Secara sederhana, proses tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Model Analisis Interaktif
Sumber :Miles dan Huberman (1992:20)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Profil PT. PLN (Persero) Area Malang.

a. Sejarah Singkat Pendirian PT. PLN (Persero).

Untuk menyusun sejarah listrik yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia tidak mudah. Penyusunan sejarah listrik yang bermutu hanya dimungkinkan apabila bisa ditemukan arsip-arsip kelistrikan departemen kehakiman dan arsip departemen V & W (PUT). Menurut berbagai keterangan yang ditemukan bahwa cahaya listrik mulai bersinar di wilayah Indonesia mulai akhir abad ke-19, zaman pemerintahan Hindia-Belanda. Perkembangan kelistrikan di wilayah Indonesia terjadi sebagai berikut:

- 1) Elektrifikasi di wilayah kota batavia sekitar tahun 1893 merupakan stand bedriji yang dikelola oleh pemerintah daerah setempat dengan nama electricileil bedriji batavia.
- 2) Elektrifikasi di wilayah kota medan sekitar tahun 1903 sebagai stand bedriji yang dikelola oleh pemerintah daerah dengan nama electricileil bedriji medan.
- 3) Elektrifikasi di wilayah kota surabaya kira-kira tahun 1907 merupakan stand bedriji yang dikelola oleh pemerintah daerah dengan nama electricileil bedriji surabaya.

Perusahaan Listrik Pada Zaman Hindia-Belanda

Setelah perusahaan listrik yang berpusat di belanda didirikan di beberapa wilayah Indonesia (umumnya pembangkitan), maka pendistribusian tenaga listrik oleh pemerintah daerah dialihkan kepada perusahaan-perusahaan listrik swasta. Menurut catatan pendirian perusahaan-perusahaan listrik belanda di Indonesia terjadi sebagai berikut:

- a) Perusahaan listrik NV NIGM (yang kemudian namanya berubah menjadi NV. OGM).
- b) Perusahaan listrik NV ANIEM.
- c) Perusahaan listrik NV. GEBEO.
- d) Perusahaan listrik Electra.
- e) Perusahaan listrik SEM.
- f) Perusahaan listrik OJEM.
- g) Berdiri dan peroperasinya perusahaan listrik EMR.

Perusahaan Listrik Di Zaman Jepang

Pada perang dunia kedua semua perusahaan listrik di wilayah Indonesia dengan sendirinya berada dibawah pengawasan tentara jepang, antara lain perusahaan listrik belanda yang berada di jawa oleh angkatan darat jepang, dijadikan perusahaan listrik jepang dengan nama sebagai berikut :

- a. Jawa denki jogyokosho kantor pusat di jakarta.
- b. Seibu jawa denki sha diwilayah jawa barat.
- c. Chobu jawa denki sha diwilayah jawa tengah.
- d. Cabang-cabang perusahaan Listrik tetap seperti semula.

Perusahaan Listrik Setelah Masa Proklamasi Kemerdekaan

Pengambil alihan pimpinan perusahaan listrik pertama-tama terjadi pada tanggal 21 September 1945 di pusat (Jawa denki jogyo kosah) jakarta oleh

kesatuan aksi karyawan listrik, setelah gagalnya rapat tanggal 19 september 1945 dan dalam hari berikutnya pengambil alihan meluas ke daerah lainnya, seperti perusahaan listrik di surabaya, semarang, bandung, yogyakarta dan berbagai kota lainnya di pulau jawa maupun luar jawa. Kesatuan aksi para karyawan perusahaan listrik di seluruh kawasan wilayah indonesia berhasil mengambil alih pimpinan dari perusahaan listrik penguasa jepang secara keseluruhan dapat diselesaikan pada pertengahan bulan Oktober 1945.

Dengan penetapan pemerintah No. 1 SD/ 1945 tanggal 27 Oktober 1945 merupakan hari dan tanggal yang sangat bersejarah bagi karyawan listrik generasi 1945, karena hari tersebut ditetapkan sebagai hari jadi listrik yang telah diperolehnya melalui perjuangan pengambil alihan yang cukup berat dan banyak korban, baik yang gugur maupun yang cacat dan kehilangan harta terjadi diseluruh Indonesia sebagai manifestasi perjuangan karyawan listrik ikut mengisi dan mempertahankan proklamasikan kemerdekaan Indonesia.

Setelah penyerahan kedaulatan dari pemerintah belanda kepada republik Indonesia serikat yang kemudian menjadi kesatuan republik Indonesia, perusahaan listrik yang beroperasi di Indonesia adalah perusahaan listrik asing/ belanda antara lain : NV.ANEM, NV.GEBEO, NV.OGEM, kecuali pembangkitan tenaga listrik yang semula LWB tetap dikuasi pemerintah Indonesia dengan PLN.

Nasionalisasi Perusahaan Listrik Indonesia

Tuntutan nasionalisasi perusahaan listrik belanda merupakan salah satu program organisasi buruh (SBLGI) non vaksentral. Dalam melaksanakan program perjuangannya masalah nasionalisasi perusahaan listrik oleh ketua

umum PB.SBLGI kobarsih dibawa ke forum dewan perwakilan rakyat dan dapat menjadi “Mosi Sidik Joyosukarto Cs” yang diterima dengan aklamasi oleh sidang DPR pada tahun 1952 atas dasar habisnya masa konsesi yang diberikan perusahaan listrik belanda.

Pelaksanaan nasionalisasi terhadap perusahaan listrik belanda NV. OGEM untuk jakarta Cirebon terjadi pada tanggal 1 Januari 1954 dan terhadap NV. ANIEM, terjadi pada tanggal 1 nopember 1954 untuk pelistrikan wilayah jawa timur dan jawa tengah. Setelah kedua perusahaan listrik dinasionalisasi maka dibentuklah “PENUDITEL” sebagai pusatnya adalah direksi distribusi dan penupetel dengan pusatnya adalah direksi pembangkitan yang keduanya dibawah direktorat jenderal keterangan kementerian PUT. Tahun 1967 karena tuntutan kembalnya irian barat menjadi sengketa dan menimbulkan bentrokan senjata, maka semua perusahaan listrik yang masih dikuasai perusahaan asing diambil alih oleh para karyawan, kemudian diserahkan kepada pemerintah.

Untuk pengelolaan selanjutnya pemerintah membentuk dewan direksi yang anggotanya terdiri dari direktur penuditel, direktur penupetel, direktur eks. NV.GEBEO, direksi eks. NV.ANIEM, dan sekjan PUT yang bertindak sebagai ketua dewan direktur.

Perkembangan Organisasi Hingga Sekarang

Perusahaan-perusahaan listrik yang diambil alih tahun 1957 oleh pemerintah kemudian dimasukkan dalam satu wadah badan pimpinan umum perusahaan listrik yang dibentuk berlandaskan pada undang-undang No. 19 tahun 1960 dengan keputusan menteri PUT No.16/20 tanggal 20 Mei 1961.

Pada tahun 1965, struktur organisasi perusahaan listrik negara diseluruh

wilayah Indonesia ditetapkan menjadi 14 kesatuan wilayah dengan cabang-cabang yang terdiri dari, 12 PLN eksploitasi distribusi, satu PLN eksploitasi pembangkitan, satu PLN gas. Pada tahun 1965 dengan peraturan PUT No.9/PRT/1964 BPU PLN dibekukan dan dengan peraturan No.1/PRT/1965 dua perusahaan listrik dan gas dipecah menjadi dua yaitu perusahaan listrik Negara (PLN), perusahaan gas negara (PGN). Dalam struktur organisasi khusus PLN yang baru, ditetapkan 15 buah kesatuan wilayah eksploitasi dimana didalam masing-masing eksploitasi termasuk sektor pembangkitannya.

Sebagai kelanjutan dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 1972, maka keputusan PUTL No. 01/PRT/1973 perusahaan listrik negara berubah menjadi perusahaan umum listrik negara yang memiliki wewenang satu-satunya. Perusahaan negara yang dibentuk oleh pemerintah untuk merencanakan, membangun, membangkitkan dan mendistribusikan tenaga listrik di seluruh wilayah negara republik indonesia.

b. Badan Hukum

Adanya keputusan PUTL. No. 01/PRT/1973 yang diperbarui dengan Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 1990 Perusahaan Listrik Nasional berubah menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara. Guna peningkatan efisiensi dan efektifitas usaha penyediaan tenaga listrik maka PLN dialihkan bentuknya menjadi perseroan terbatas (PT) karena telah memenuhi syarat menjadi perusahaan perseroan sekaligus kuasa usaha ketenaga listrikan. Ketentuan itu didasari oleh:

1) UU No. 09 Tahun 1969.

2) UU No. 15 Tahun 1985 tentang Ketenaga listrikan .

3) PP No. 23 Tahun 1994.

4) UU No. 23 Tahun 1994 tentang Pengalihan Bentuk PLN Menjadi PT.
PLN.

Perusahaan listrik negara adalah PT. PLN (Persero) yang didirikan dengan akte notaris Sutjipto, SH No. 169 yang telah disahkan oleh Menteri Kehakiman No. C2-11.519 HT.01.01. Tahun 1994 yang diumumkan dalam Berita Negara No.673/94.

2. Visi dan Misi Perusahaan

PT. PLN (Persero) Area Malang dalam menjalankan usahanya memiliki visi dan misi yang senantiasa digunakan untuk mencapai keberhasilan. Visi dan misi tersebut, antara lain:

a. Visi

Visi PT. PLN (Persero) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh-kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada potensi insani.

b. Misi

- 1) Menjalankan bisnis kelistrikan, dan bidang lain yang terkait berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- 2) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.

- 3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- 4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

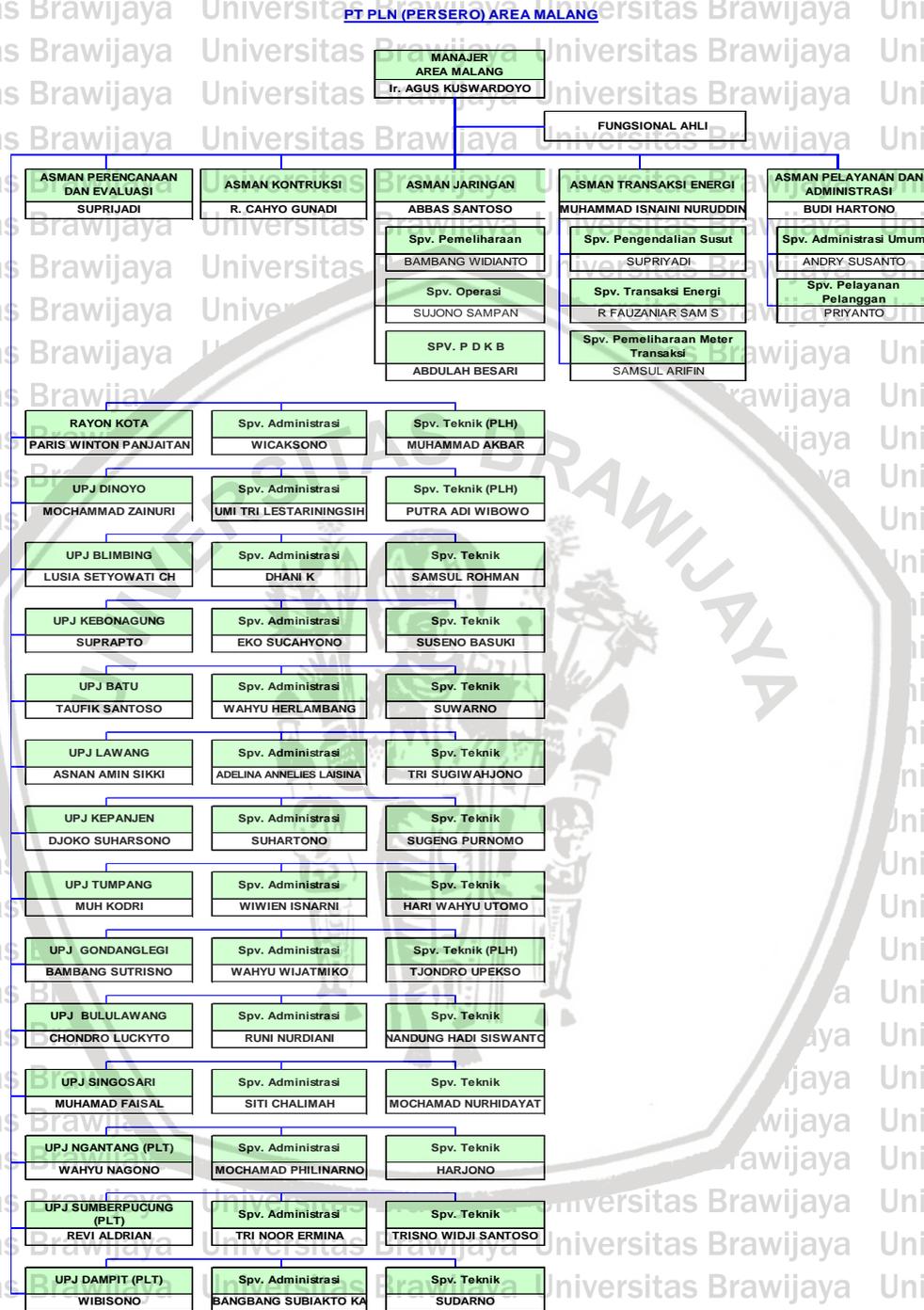
3. Struktur Organisasi Perusahaan

Perusahaan listrik negara (PLN) merupakan salah satu organisasi penyelenggara layanan di Indonesia yang bergerak dalam bidang kelistrikan, dan bidang lain yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kegiatan penyelenggaraan layanan yang dilakukan oleh PLN mencakup hajat hidup orang banyak. Selama ini PLN berpusat di Jakarta, dalam rangka melaksanakan kegiatan penyelenggaraan layanan PLN membagi wilayah kerjanya berdasarkan propinsi yang ada di Indonesia. Area Malang mempunyai kewenangan untuk membawahi unit kerja di Kota maupun di Kabupaten di sekitar wilayah.

PLN itu sendiri terbagi menjadi tiga bidang, yaitu: PLN pembangkit, PLN penyalur, dan PLN distribusi. Masing-masing bidang tersebut mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda-beda dalam kegiatan penyelenggaraan layanan, namun ketiga bidang tersebut saling berkaitan antara bidang satu dengan bidang yang lain. PT. PLN (Persero) Area Malang yang menjadi lokasi penelitian disini adalah cabang PLN di bidang distribusi. Salah satu kegiatan yang dilakukan oleh bagian distribusi PT. PLN (Persero) Area Malang untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan adalah melakukan pengadaan barang/jasa. Apabila terjadi kejadian tidak terduga seperti bencana alam yang

mengakibatkan peralatan distribusi rusak yang memerlukan perawatan atau penggantian maka PT. PLN (Persero) Area Malang melakukan pengadaan barang/jasa. Dalam melakukan penyelenggaraan layanan PT. PLN (Persero) tidak terlepas dari peran sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten, handal, dan berkualitas untuk menjalankan tugas dan fungsi sebagai penyelenggara layanan. Adapun struktur kepengurusan yang ada di PT. PLN (Persero) Area Malang sebagai berikut:





Gambar 3. Strukur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Malang
 Sumber: Data sekunder, 2012

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Implementasi Kebijakan *E-Procurement* di PT. PLN (Persero) Area

Malang.

Setiap kebijakan memiliki tahapan yang harus mencerminkan alur proses *input* dan *output* yang digunakan sebagai parameter kinerja, sehingga kebijakan yang telah dilaksanakan dapat tepat sasaran dan dapat memenuhi harapan sesuai dengan tujuan kebijakan tersebut. Setiap kebijakan dilengkapi dengan pola-pola pelaksanaan yang digunakan sebagai pedoman dan memperhatikan sejauhmana dukungan yang ada untuk mengetahui kemudahan-kemudahan maupun kendala-kendala pelaksanaan kebijakan.

Dalam ranah ilmu kebijakan publik, penyusunan kebijakan terdapat beberapa tahap, yaitu pemunculan dan pembentukan masalah kebijakan, perumusan kebijakan, dan pengadopsian kebijakan, kemudian dilengkapi dengan implementasi kebijakan, dan tahap terakhir penilaian dan evaluasi kebijakan. Pada setiap tahapan-tahapan tersebut menunjukkan ranah yang dapat dikaji dalam kebijakan publik. Pada tahap implementasi kebijakan akan melibatkan interaksi dan hubungan antar elemen yang ada di dalam proses tata pemerintahan.

Implementasi pengadaan barang/jasa yang efektif dan transparan sangat diperlukan dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik di PT. PLN (Persero) Area Malang. *E-procurement* tidak terlepas dari pengembangan *e-government* melalui pemanfaatan teknologi informasi yang diterapkan dalam bidang pengadaan barang/jasa. Dukungan teknologi

informasi merupakan faktor mendukung terlaksananya *e-procurement*. Selain itu terdapat faktor lainnya yang dapat mensukseskan pelaksanaan kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang seperti kebijakan *e-procurement*; struktur dan daya dukung aktor pelaksana kebijakan; proses/tahapan kebijakan; sistem/aplikasi *e-procurement*; persepsi aktor dan *stakeholder* terhadap *e-procurement*; dan ketaatan aktor dan *stakeholder* terhadap *e-procurement*.

Tujuan dari kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang untuk dapat menciptakan proses pengadaan barang/jasa yang baik dengan memadukan saranan, prasarana dan sumber daya yang ada secara fungsional di berbagai sektor untuk mendorong tercapainya pengadaan barang/jasa yang baik.

a. Kebijakan Operasional *E-Procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang Malang.

Setiap kebijakan harus ada yang melandasi dengan dasar hukum dan kewenangan. Dasar hukum berisikan ketentuan perundang-undangan yang melandasi penerapannya agar dapat diketahui batasan maupun sanksinya.

Setiap kebijakan yang dikeluarkan dan diimplementasikan pastinya memiliki payung hukum yang mendasari diberlakukannya suatu kebijakan, karena setiap pelaksanaan kebijakan sudah barang tentu ada pedoman yang jelas. Melihat betapa pentingnya dasar hukum sebagai pedoman kebijakan, maka implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang juga

dilengkapi dengan dasar hukum sebagai pedoman yang dapat digunakan oleh aktor-aktor yang terlibat.

Menurut Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Di PLN sini pelaksanaan pengadaan barang/jasa pedomannya tergantung pada sumber dana yang digunakan dalam pengadaan tersebut. Kalau sumber dana pengadaan berasal dari APBN dan APBD maka berpedoman pada Keputusan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, akan tetapi kalau sumber dananya berasal dari APLN (Anggaran Perusahaan Listrik Negara) maka berdoman pada peraturan pelaksanaan yang dituangkan dalam Keputusan Direksi PT.PLN (Persero)No.305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero)”.(Wawancara tanggal 29 Oktober 2012, pukul 08.30 WIB)

Adapun dasar kebijakan yang melandasi pelaksanaan kebijakan *e-procurement* ini adalah ketentuan mengenai pelaksanaan pengadaan barang/jasa dalam tata perundang-undangan di Indonesia oleh pemerintah diatur dalam Keputusan Presiden No.80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang mana telah mengalami tujuh kali perubahan, perubahan tersebut adalah

- a. Keputusan Presiden No. 61 Tahun 2004 (Perubahan Pertama)
- b. Peraturan Presiden No. 32 Tahun 2005 (Perubahan Kedua)
- c. Peraturan Presiden No. 70 Tahun 2005 (Perubahan Ketiga)
- d. Peraturan Presiden No. 8 Tahun 2006 (Perubahan Keempat)
- e. Peraturan Presiden No. 79 Tahun 2006 (Perubahan Kelima)
- f. Peraturan Presiden No. 83 Tahun 2006 (Perubahan Keenam)
- g. Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2007 (Perubahan Ketujuh)

Selanjutnya Keputusan Presiden tersebut diperbarui oleh Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Dalam Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 ini secara tegas menyatakan bahwa ruang lingkup keberlakuan dari Peraturan Presiden ini meliputi:

- a) Pengadaan barang/jasa dilingkungan K/L/D/I yang pembiayaannya baik sebagian atau seluruhnya bersumber dari APBN/APBD.
- b) Pengadaan barang/jasa untuk investasi dilingkungan Bank Indonesia, Badan Hukum Milik Negara dan Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah yang pembiayaannya sebagian atau seluruhnya dibebankan pada APBN/APBD.

Pada Peraturan Presiden tersebut juga menjelaskan mengenai tujuan dari *e-procurement* yaitu di jelaskan pada pasal 107 yaitu:

1. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.
2. Meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha yang sehat.
3. Memperbaiki tingkat efisiensi proses pengadaan
4. Mendukung proses monitoring dan audit, dan
5. Memenuhi kebutuhan akses informasi yang *real time*.

Sistem *e-procurement* PLN ini juga telah diatur dalam Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No.305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero). Adapun maksud dan tujuan dilaksanakannya pengadaan barang/jasa dengan sistem *e-procurement* PLN adalah

1. Maksud pelaksanaan *e-procurement* PLN adalah
 - a. Sarana pengadaan barang/jasa secara *online*.
 - b. Sarana pendokumentasian pengadaan barang/jasa yang diproses secara *offline/manual*.
 - c. Sarana informasi harga satuan dan persediaan material.
 - d. Sarana bursa material antar unit PLN di lingkungan PT.PLN (Persero).

2. Tujuan pelaksanaan *e-procurement* PLN adalah untuk lebih meningkatkan integrasi antar unit PLN, transparansi, kecepatan proses, efisiensi waktu dan biaya, akuntabilitas, memudahkan pengendalian dan pengawasan, dan mengoptimalkan pemanfaatan material di gudang (baik material *fast moving* maupun material *slow moving*)

Sebelum menggunakan sistem *e-procurement*, pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Malang menggunakan sistem konvensional, media yang digunakan pada sistem konvensional sifatnya masih manual yang memungkinkan terjadinya pertemuan antara pihak panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ). Pada sistem konvensional tahapan mulai dari pengumuman lelang sampai dengan menunjukkan pemenang dilakukan dengan tatap muka, sehingga menimbulkan dugaan-dugaan kecurangan. Hal ini di perkuat dengan pernyataan Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Kalau pengadaan dulu masih menggunakan media tidak elektronik seperti, papan pengumuman. Begitu juga dengan proses penawarannya jauh dari sistem elektronik yaitu masih menggunakan sistem tawar menawar secara langsung (tatap muka). Baru pada tahun 2009 semua pengadaan menggunakan e-procurement”.(Wawancara tanggal 29 Oktober 2012, pukul 08.30 WIB).

Pernyataan senada diungkapkan oleh Bapak Moch. Fadjar, selaku Ketua Asosiasi Kontraktor Listrik dan Mekanikal Indonesia (AKLI) Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Pengadaan barang/jasa dahulu menggunakan sistem manual tapi sejak tahun 2009 PLN Area Malang sudah menerapkan pengadaan barang/jasa elektronik atau yang sering disebut e-procurement. Sejak tahun 2009 PLN

Area Malang benar-benar full menggunakan e-procurement untuk setiap pengadaan barang/jasa jadi sudah tidak ada pengadaan barang/jasa yang menggunakan manual lagi. (Wawancara tanggal 05 Desember 2012, pukul 12.00 WIB)

b. Struktur dan Daya Dukung Aktor Pelaksana Kebijakan

Panitia pengadaan barang/jasa di PT.PLN (Persero) Area Malang dibentuk oleh manajer area dengan anggota berjumlah ganjil minimal tiga orang. Untuk saat ini jumlah anggota panitia pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang berjumlah 3 (tiga) orang yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan anggota. Panitia pengadaan barang/jasa merupakan karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Malang yang telah memiliki jabatan tetap pada struktur organisasi PT. PLN (Persero) Area Malang. Adapun tugas panitia pengadaan barang/jasa adalah

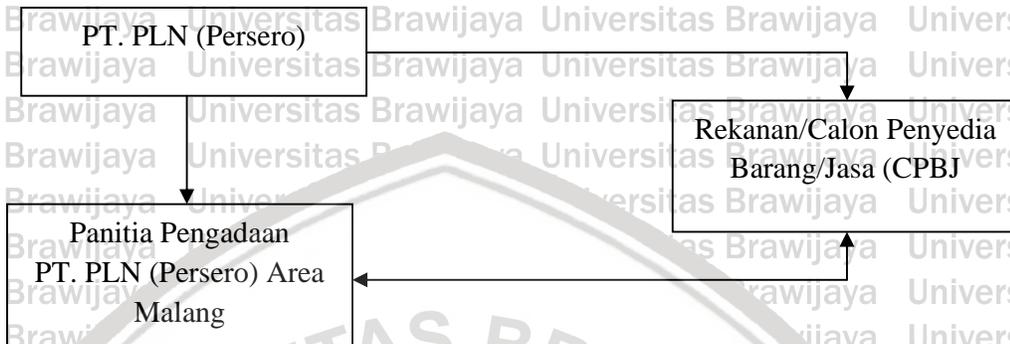
- 1) Melakukan analisis yang mendalam terhadap lingkup pengadaan barang/jasa yang akan dilakukan.
- 2) Menyusun jadwal pelaksanaan pengadaan barang/jasa.
- 3) Menyusun dokumen pengadaan untuk diusulkan penetapannya oleh pengguna barang/jasa.
- 4) Menyusun harga perkiraan sendiri (HPS) untuk diusulkan penetapannya oleh pengguna barang/jasa.
- 5) Menandatangani pakta integritas 1(ke-satu) sebelum pelaksanaan pengadaan barang/jasa dimulai sesuai dengan lampiran I keputusan ini.

- 6) Mengumumkan pengadaan barang/jasa melalui media elektronik (*e-procurement* PLN) dan papan pengumuman dan/atau mengumumkan melalui surat kabar.
- 7) Memastikan suatu badan usaha yang akan diundang tidak termasuk dalam daftar hitam (*black list*) PLN.
- 8) Memberikan penjelasan pengadaan (*Aanwijzing*).
- 9) Menilai kualifikasi penyedia barang/jasa melalui prakualifikasi atau pascakualifikasi.
- 10) Melakukan klarifikasi kepada penyedia barang/jasa, jika ada data atas hal-hal yang kurang jelas atau meragukan.
- 11) Melakukan evaluasi terhadap dokumen penawaran.
- 12) Melakukan negosiasi untuk pengadaan barang/jasa dengan metode pemilihan langsung atau penunjukkan langsung.
- 13) Mengusulkan calon pemenang (penyedia barang/jasa) kepada pengguna barang/jasa dengan melampirkan pakta integritas II (ke-dua) setelah proses pengadaan sesuai dengan lampiran 4 keputusan ini.
- 14) Mengumumkan pemenang.
- 15) Mendokumentasikan proses pengadaan barang/jasa dengan tertib dan menyerahkan dokumen tersebut kepada pengguna barang/jasa

Sumber: Data sekunder, 2012

Struktur agen (aktor) implementor kebijakan di PT. PLN (Persero) Area

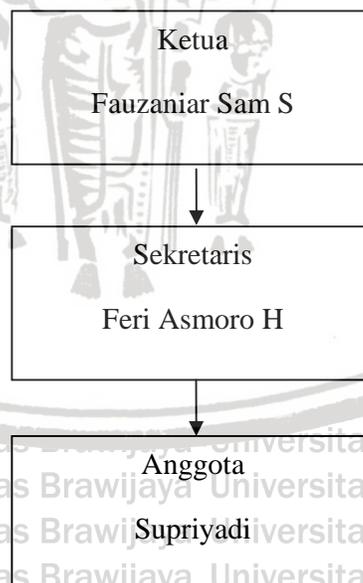
Malang dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4. Struktur agen (aktor) implementor kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Sumber: Data sekunder, diolah 2012

Berikut disajikan struktur panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang.



Gambar 5. Struktur Panitia Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero) Area Malang

Sumber: Data sekunder, diolah 2012

Berkaitan dengan struktur dan daya dukung aktor pelaksana kebijakan *e-procurement* Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Struktur panitia pengadaan barang/jasa sesuai dengan ketentuan yaitu berjumlah ganjil, entah itu 7, 5, atau 3 pokoknya dari dulu jumlahnya ganjil. Disini pernah menggunakan 7(tujuh) orang akan tetapi tidak efektif, kemudian menggunakan 5 (lima) orang juga tidak efektif. Bukan berarti banyak orang semakin efektif atau pekerjaan semakin cepat, akan tetapi dengan banyak orang malah menimbulkan ketidakefektifan misalnya, kalau panitia 7 (tujuh) orang atau 5 orang sedangkan pada implementasi pekerjaannya orang tersebut tidak fokus kepada satu pekerjaan tersebut,dengan demikian yang seharusnya selesai 1 (hari) menjadi lebih karena menunggu 1 (orang) tersebut, mangkanya lebih baik sedikit orangnya tetapi efektif. Ketidakefektifan tersebut muncul karena dengan adanya banyak orang pekerjaan juga akan dibagi-bagi kesemua panitia, hal ini yang mungkin terjadi kelonggaran waktu dan pekerjaan sehingga menimbulkan ketidakfokusan terhadap pekerjaan. Sehingga selama 2 (dua) tahun terakhir ini menggunakan 3 (tiga) orang”.(Wawancara tanggal 03 Januari 2012, pkul 13.00WIB).

Implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang dapat berjalan apabila didukung oleh aktor pelaksana kebijakan, aktor pelaksana kebijakan *e-procurement* PT. PLN (Persero) Area Malang, adalah PT. PLN (Persero) Area Malang, dan calon penyedia barang/jasa (CPBJ) PT. PLN (Persero) Area Malang.

Berkaitan aktor yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan *e-procurement* PT. PLN (Persero) Area Malang, bapak Feri Asmoro H selaku sekretaris pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Aktor pelaksana dari kebijakan e-procurement ini tidak hanya kami/panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang saja, akan tetapi aktor-aktor yang terlibat yaitu PT. PLN (Persero) Area

Malang, dan calon penyedia barang/jasa (CPBJ). PT. PLN (Persero) Area Malang bertidak sebagai owner/ pemberi tender, dalam menjalankan tugasnya PT. PLN (Persero) Area Malang membentuk panitia pengadaan barang/jasa dengan jumlah ganjil sesuai dengan ketentuan dan sekarang ini ada 3 (tiga) orang, yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan anggota. Panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang harus memiliki daya dukung seperti yang telah ditentukan dalam keputusan direksi seperti memiliki integritas tinggi, disiplin, tidak merangkap jabatan sebagai pengawas, tanggung jawab, memahami keseluruhan pekerjaan yang akan didakan, dan memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa. Kalau berbicara daya dukung, semua panitia pengadaan barang/jasa di PLN Area Malang, selain mempunyai kemampuan, integritas, tanggung jawab, etika yang baik, disiplin, paham benar masalah e-procurement, juga dilengkapi dengan daya dukung sertifikat keahlian pengadaan. Baik saya selaku sekretaris, maupun ketua, dan anggota mempunyai sertifikat keahlian pengadaan. Dan kami juga sering mengikuti pelatihan, pelatihan tersebut tidak hanya 1 (satu) kali saja, setiap ada keputusan direksi, maupun perubahan dari keputusan direksi yang berkaitan dengan e-procurement kami diberikan pelatihan. Aktor yang selanjutnya yang terlibat dalam kebijakan e-procurement adalah rekanan/calon penyedia barang/jasa. CPBJ sebagai penyedia barang/jasa harus sesuai dengan kriteria yang ditentukan misalnya memiliki integritas tinggi, disiplin, tanggung jawab, dan yang penting lagi harus memiliki NPWP dan sudah ISO apabila ingin mengikuti pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang”. (Wawancara tanggal 03 Januari 2013, pukul 13.00 WIB).

Bapak Joko Widiyanto selaku staf administrasi PT. Borobudur memberikan pernyataan:

“ PT/CV yang mengikuti pengadaan barang/jasa di PLN Area Malang harus sudah memiliki sertifikat ISO dan wajib memiliki NPWP. Selain itu kami juga harus paham benar tentang pekerjaan yang akan dilelangkan, memiliki kemampuan, harus tanggung jawab, disiplin”. (Wawancara tanggal 28 November 2012, pukul 08.00 WIB).

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Bapak Ardiansyah selaku staf fungsional CV. Mulia, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Kami sebagai calon penyedia barang/jasa harus memiliki daya dukung seperti memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilelangkan, disiplin, tanggung jawab, jujur, selain itu juga kami harus memiliki NPWP dan sertifikat ISO apabila kita ingin menjadi calon penyedia barang/jasa di PLN karena memang NPWP dan sertifikat ISO

tersebut wajib dimiliki, sehingga apabila tidak bisa memenuhinya kita tidak bisa menjadi calon penyedia barang/jasa di PLN. Pertama melakukan registrasi pengikuti pengadaan kita harus mengisikan NPWP jadi kalau tidak ada berarti secara otomatis kita tidak bisa ketahap selanjutnya”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 17.00 WIB).

c. Proses/tahapan Impementasi Kebijakan *E-Procurement* di PT. PLN

(Persero) Area Malang Malang.

E-procurement diharapkan mampu membawa manfaat bagi para penggunanya yang berkaitan dengan standarisasi proses pengadaan, terwujudnya efisiensi dan transparansi pengadaan yang lebih baik dan pada akhirnya dapat mewujudkan *good governance*. Tahapan-tahapan implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang adalah sebagai berikut:

1) Sosialisasi Kebijakan *E-Procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Sosialisasi kebijakan *e-procurement* pada mulanya dilakukan di lingkup internal PT. PLN (Persero) Area Malang. Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“*Sebenarnya kebijakan e-procurement ini sudah dijalankan oleh PT. PLN pusat sejak tahun 2003 akan tetapi kami baru pada tahun 2008 mendapatkan sosialisasi. Pertama-tama diadakan sosialisasi terlebih dahulu kepada kami tentang kebijakan e-procurement. Jadi PLN DisJatim pada tahun 2008 memberikan sosialisasi kepada kami semua tentang apa itu kebijakan e-procurement, bagaimana kebijakan e-procurement, pedomannya, tata cara menjalankan pengadaan dengan sistem e-procurement, dan lain-lain. Jadi setelah mendapat instruksi dari atas tidak langsung begitu saja diterapkan, akan tetapi dibekali dengan sosialisasi*”. (Wawancara tanggal 29 Oktober 2012, pukul 08.30 WIB).

Pernyataan Bapak Feri diperkuat oleh Bapak Fauzaniar Sam S. selaku ketua panitia pengadaan barang/jasa, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Kita diberikan sosialisasi terlebih dahulu oleh PLN DisJatim tentang kebijakan e-procurement, dalam sosialisasi itu semua tentang e-procurement dijelaskan secara rinci dan jelas. PLN DisJatim ketika itu memberikan sosialisasi pada tahun 2008. Akan tetapi PLN pusat sudah menerapkan kebijakan e-procurement pada tahun 2003, kalau dilihat memang PT. PLN (Persero) Area Malang mengalami keterlambatan dalam penerapan kebijakan e-procurement. Terjadinya keterlambatan dalam implementasi kebijakan e-procurement di PT. PLN (Persero) Area Malang dikarenakan beberapa faktor seperti belum adanya kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang terdapat dalam tubuh PT. PLN (Persero) Area Malang”. (Wawancara tanggal 19 Nopember 2012, pukul 13.20 WIB).

Setelah PT. PLN (Persero) Area Malang mendapatkan sosialisasi kebijakan e-procurement oleh PLN DisJatim, pegawai yang mengikuti sosialisasi tersebut terus belajar sampai benar-benar paham tentang pengadaan barang/jasa. Setelah PT. PLN (Persero) Area Malang siap untuk menerapkan kebijakan e-procurement, maka PT. PLN (Persero) Area Malang mengadakan sosialisasi kepada seluruh vendor seluruh malang raya. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Sistem e-procurement pada saat itu kan masih baru, jadi para penyedia barang/jasa tidak mengerti dan paham dengan pengadaan secara elektronik. Setelah kami paham dan siap menerapkan pengadaan barang dengan elektronik kami mengundang seluruh vendor se-malang raya untuk mengikuti sosialisasi yang kami adakan dan respon dari penyedia barang/jasa ternyata baik pada saat kami undang, mereka bersedia hadir pada sosialisasi yang kami adakan”.(Wawancara tanggal 29 Oktober 2012, pukul 08.30 WIB).

Pernyataan sama diberikan Bapak Fauzaniar Sam S. selaku ketua panitia pengadaan barang/jasa, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Ketika kita sudah paham benar dengan e-procurement, kami mengadakan sosialisasi kepada penyedia barang/jasa. Jadi vendor selang raya kami undang untuk mengikuti sosialisai pengadaan dengan menggunakan sistem elektronik. Dalam sosialisasi itu kami mengajari, memberikan pemahaman tentang pengadaan dengan e-procurement, vendor yang hadir juga dapat bertanya apabila tidak paham dengan sistem e-procurement”. (Wawancara tanggal 19 Nopember 2012, pukul 13.20 WIB).

Pernyataan Bapak Feri Asmoro H dan Bapak Fauzaniar Sam S, diperkuat dengan Bapak Joko Widiyanto, selaku staf administrasi PT. Borobudur yang memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ PLN Area Malang pada awalnya memberikan sosialisasi terlebih dahulu kepada PT/CV, kalau tidak ada sosialisasi ya tidak mungkin kami bisa mengerti dan paham dengan pengadaan secara elektronik, ketika sosialisasi tersebut apa saja yang berkaitan dengan e-procurement di jelaskan dengan jelas, tentang prosedurnya juga dijelaskan, pokoknya apa saja tentang e-procurement dijelaskan dengan rinci dan jelas seandainya tidak paham kita boleh langsung bertanya”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 08.00 WIB).

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa sosialisasi tidak hanya dilakukan di lingkup PT. PLN (Persero) Area Malang, akan tetapi sosialisasi juga diadakan untuk calon penyedia barang/jasa (CPBJ) seluruh malang raya. Sosialisasi lingkup PT. PLN (Persero) Area Malang dilakukan oleh PLN DisJatim pada tahun 2008, dalam sosialisasi tersebut diberikan pengarahan tentang pengadaan barang/jasa dengan menggunakan sistem elektronik (*e-procurement*). Setelah memahami tentang *e-procurement*, maka PT. PLN (Persero) Area Malang mengundang vendor seluruh malang raya

untuk mengikuti sosialisasi *e-procurement* yang diadakan oleh PT. PLN (persero) Area Malang.

2) Pelatihan *E-Procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Selain mendapatkan sosialisasi dari PLN DisJatim, ada beberapa pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang yang dikirim untuk mengikuti pelatihan *e-procurement*. Pelatihan tersebut diharapkan dapat lebih memberikan pemahaman tentang *e-procurement* kepada pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang. Selama pelatihan juga ada ujian/tes yang diberikan dan apabila dalam ujian/tes tersebut lulus maka akan mendapatkan sertifikat. Terkait dengan pelatihan Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Selain diberikan sosialisasi, beberapa pegawai dikirim untuk mengikuti pelatihan yang biasanya diadakan di pandaan atau di jakarta. Dalam pelatihan tersebut kita tidak hanya dilatih tentang e-procurement kemudian pulang. Akan tetapi setelah mengikuti pelatihan kita juga ada semacam ujian/tes nya sehingga kita bisa mengetahui kemampuan kita. Seandainya dalam tes tersebut lulus maka mendapatkan sertifikat dan yang gagal pastinya tidak mendapatkan sertifikat. Kalau sudah mendapat sertifikat, dapat kita gunakan untuk menjadi calon panitia pengadaan. Pelatihan tidak hanya 1 (satu) kali saja tetapi beberapa kali. Kalau ada perubahan keputusan direksi pasti diadakan sosialisasi lagi. Sertifikat yang diperoleh tidak berlaku selamanya akan tetapi ada masanya, biasanya masa sertifikat tersebut 2 (dua) tahun, sehingga kalau masanya sudah habis harus diperbaharui dengan mengikuti pelatihan dan tes tadi”
(Wawancara tanggal 03 Januari 2013, pukul 15.00 WIB).

Bapak Fauzaniar Sam S, selaku ketua pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Kami juga diberikan pelatihan untuk lebih benar-benar memahami dan mengerti e-procurement. Biasanya ada beberapa pegawai yang ditunjuk oleh manager area untuk mengikuti pelatihan. Selain dilatih disana kami

juga diberikan tes untuk mengetahui kemampuan kita setelah dilatih. Bagi peserta pelatihan yang lulus tes maka akan mendapatkan sertifikat. Pelatihan itu tidak hanya pada awal akan menerapkan e-procurement akan tetapi sesudah jalan e-procurement juga ada pelatihan yang diberikan oleh pusat".(Wawancara tanggal 19 Nopember 2012, pukul 13.20 WIB).

Dari wawancara diatas dapat diketahui bahwa selain sosialisasi yang diberikan oleh PLN DisJatim, beberapa pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang dikirim untuk mengikuti pelatihan yang dilaksanakan di Pandaan atau di Jakarta. Dalam pelatihan tersebut peserta pelatihan tidak hanya dilatih tentang *e-procurement* akan tetapi juga diberikan ujian/tes untuk mengetahui kemampuan dan daya serap selama pelatihan. Bagi pegawai yang dinyatakan lulus dalam ujian/tes tersebut maka akan mendapatkan sertifikat yang masa berlakunya 2 (dua) tahun dan sertifikat tersebut dapat dipergunakan untuk modal menjadi calon panitia pengadaan barang/jasa (CPBJ).

3) Pembentukan panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero)Area

Malang

Pembentukan panitia pengadaan barang/jasa dilakukan sesuai dengan ketentuan yang telah diatur dalam Keputusan Direksi No.305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero). Syarat untuk menjadi panitia pengadaan barang/jasa antara lain:

- a. Memiliki integritas moral, disiplin, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

- b. Memahami keseluruhan pekerjaan yang akan diadakan, memahami isi dokumen pengadaan/metode dan prosedur pengadaan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- c. Memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa.
- d. Tidak boleh merangkap sebagai pemeriksa barang dan/atau penerima barang.

Sumber: Data Sekunder, 2012.

Berkaitan dengan pembentukan panitia pengadaan barang/jasa Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Pembentukan panitia pengadaan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan, misalnya harus disiplin, mempunyai integritas, etika baik, dapat dipercaya, tidak boleh merangkap jabatan sebagai pihak yang mempunyai kepentingan misalnya sebagai pengawas dan panitia harus mempunyai sertifikat keahlian pengadaan. Seperti yang telah saya jelaskan tadi bahwa panitia pengadaan itu mengikuti pelatihan dan ada ujian/tesnya. Bagi peserta yang lulus tes akan diberikan sertifikat keahlian yang mana sertifikat tersebut bisa digunakan untuk modal menjadi calon panitia pengadaan. Akan tetapi kalau gagal tidak bisa menjadi calon panitia. Jadi gini proses pembentukan panitia itu, sebelum dibentuk panitia terlebih dahulu manajer area memilih beberapa pegawai untuk dikirim ke pandaan atau jakarta untuk mengikuti pelatihan. Dalam pelatihan tersebut juga diberikan tes untuk mengukur daya serap kemampuan kita setelah diberikan pelatihan, apabila lulus tes maka akan diberikan sertifikat keahlian pengadaan dimana sertifikat tersebut berguna sebagai modal untuk menjadi calon penyedia barang/jasa. Apabila semua persyaratan untuk menjadi panitia sudah terpenuhi tidak lantas langsung menjadi panitia tetapi masih diseleksi lagi oleh manajer area dan general manajer. Manajer area dan general manajer akan memilih panitia pengadaan dengan jumlah ganjil dan yang memenuhi syarat sesuai dalam ketentuan e-procurement. Syaratnya antara lain: mempunyai integritas tinggi, disiplin, tidak merangkap jabatan misalnya sebagai pengawas, mempunyai etika baik, tanggung jawab. Jadi tidak lantas sudah memenuhi kriteria seperti disiplin, mempunyai integritas, tanggung jawab, memahami e-procurement, tidak merangkap jabatan, dan mempunyai sertifikat keahlian pengadaan langsung menjadi panitia pengadaan, akan

tetapi masih diseleksi lagi oleh manajer area dan general manajer siapa yang layak dijadikan panitia pengadaan barang/jasa”. (Wawancara tanggal 03 Januari 2013, pukul 15.00 WIB).

d. Sistem/Aplikasi E-Procurement di PT. PLN (Persero) Area Malang Malang.

Konsep pengembangan aplikasi e-procurement yang dilakukan oleh PLN dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 6. konsep pengembangan aplikasi e-procurement
Sumber: Sistem e-procurement PT. PLN (Persero), <http://eproc.pln.co.id/>

Berkaitan aplikasi e-procurement di PT. PLN Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris panitia pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Pasti pernah dilakukan pengembangan aplikasi tapi tidak terlalu signifikan”. (Wawancara tanggal 30 Oktober 2012, pukul 14.30 WIB).

Pernyataan berbeda diungkapkan oleh Bapak Fauzaniar Sam S, selaku ketua panitia pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan:

“Setau saya tidak ada, soalnya sudah ada dari pusat (PLN) karena standar bakunya seperti itu jadi tidak pernah menambah dan mengurangi aplikasi”. (Wawancara tanggal 19 Nopember 2012, pukul 13.20 WIB).

Hal senada ungkapkan oleh Bapak Joko Widiyanto, selaku staf administrasi PT. Borobudur Medecon, beliau menyatakan sebagai berikut:

“Selama saya bekerja di PT. Borobudur, saya belum melihat perubahan aplikasi dari e-procurement. Dari dulu tahapannya sama, aplikasi yang tersedia di web e-procurement PLN juga sama, jadi saya rasa tidak ada perubahan aplikasi seperti menambah link ataupun mengurangi link”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012 pukul 08.00 WIB).

Pernyataan yang senada juga diungkapkan oleh Bapak Ardiansyah, selaku staf fungsional CV. Mulia, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Aplikasi yang ada di dalam e-procurement PLN sampai detik ini pun juga sama aplikasinya soalnya saya barusan melakukan penawaran e-procurement masih belum ada perubahan”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012 pukul 17.00 WIB).

Pernyataan Bapak Fauzaniar Sam S, Bapak Joko Widiyanto, dan Bapak Ardiansyah diperkuat oleh Bapak Moch. Fadjar, selaku Ketua Asosiasi Kontraktor Listrik dan Mekanikal Indonesia (AKLI) Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Selama ini belum pernah ada perubahan aplikasi e-procurement. Baik penambahan aplikasi maupun pengurangan aplikasi.” (Wawancara tanggal 05 Desember 2012, pukul 12.00 WIB).

Aplikasi yang ada di dalam e-procurement menurut Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Aplikasi yang ada dalam e-procurement PLN mulai dari insialisasi pengadaan, persetujuan pengadaan, jadwal pengadaan, kriteria pengadaan, rencana kerja dan syarat, pendaftaran/pengumuman, pengambilan dokumen, penjelasan pengadaan, pemasukan dokumen penawaran, evaluasi dokumen penawaran, usulan calon pemenang,

penetapan pemenang, masa sanggah, penunjukkan pemenang. Aplikasi yang saya sebutkan tadi itu aplikasi yang terakam pada e-procurement PLN”. (Wawancara tanggal 30 Oktober, pukul 14.30 WIB).

Pernyataan Bapak Feri Asmoro H diperkuat oleh Bapak Fauzaniar Sam S, selaku ketua panitia pengadaan barang/jasa PT.PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut”

“ Berbicara aplikasi yang ada dalam e-procurement, sebelumnya saya jelasin dulu urutan dari pengadaan barang/jasa. Pertama ada (nota dinas, alokasi/anggaran, perencanaan). Ini semua masih belum masuk pada aplikasi yang terekam dalam e-procurement. Kedua (inialisai pengadaan, persetujuan pengadaan, jadwal pengadaan, kriteria evaluasi, rencana kerja dan syarat, pendaftaran/pengumuman, pengambilan dokumen, penjelasan pengadaan, pemasukan dokumen penawaran, evaluasi dokumen penawaran, usulan calon pemenang, penetapan pemenang, masa sanggah, penunjukkan pemenang) ya proses inilah yang masuk pada aplikasi yang terekam pada e-procurement. Ketiga (Data kontrak, surat perintah kerja (SPK), Pengambilan dokumen oleh vendor, janji vendor berkas dikembalikan, pengambilan dokumen dan vendor, dan proses penandatanganan P2BJ) ini merupakan proses lanjutan di e-procurement akan tetapi proses ini tidak terekam pada aplikasi e-procurement jadi hanya berbentuk dokumen secara tertulis saja. (Wawancara tanggal 19 Nopember 2012, pukul 13.20 WIB)

Dari wawancara dengan panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang dan calon penyedia barang/jasa (CPBJ) PT. PLN (Persero) Area Malang, dapat disimpulkan bahwa aplikasi di PT. PLN (Persero) Area Malang tidak mengalami perubahan baik penambahan aplikasi maupun pengurangan aplikasi dari aplikasi sudah ditentukan dan dibuat oleh pusat. PT. PLN (Persero) Area Malang tinggal menjalankan saja. Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa aplikasi yang terekam oleh *server e-procurement* antara lain inialisasi pengadaan, persetujuan pengadaan, jadwal pengadaan, kriteria pengadaan, rencana kerja dan syarat, pendaftaran/pengumuman, pengambilan dokumen, penjelasan pengadaan,

pemasukan dokumen penawaran, evaluasi dokumen penawaran, usulan calon pemenang, penetapan pemenang, masa sanggah, penunjukkan pemenang.

e. Persepsi Aktor dan Stakeholder Terhadap *E-Procurement* di PT.

PLN (Persero) Area Malang Malang.

Persepsi aktor dan stakeholder terhadap *e-procurement* PT. PLN (Persero)

Area Malang dapat dilihat dari *feedback* para narasumber terutama dari calon pengadaan barang/jasa (CPBJ) dan Asosiasi Kontraktor dan Mekanikal Listrik (AKLI) Malang. Menurut Bapak Joko Widiyanto, selaku staf administrasi PT.

Borobudur Medecon, yang merupakan salah satu CPBJ/rekanan PLN yang pernah tidak lolos kualifikasi:

“Dengan adanya kebijakan e-procurement kami sebagai calon penyedia barang/jasa merasa lebih fair dibandingkan dengan sistem pengadaan barang/jasa konvensional. Mengapa saya mengatakan demikian, karena dengan menggunakan e-procurement ini terlihat dari transparansi yang terjadi bahwa yang mampu berkompetisi dengan baiklah yang akan menjadi pemenang tender. Kalau dilihat dari efisiensi lebih efisien dengan menggunakan e-procurement karena waktu yang dibutuhkan lebih cepat dan biaya yang kami keluarkan juga menjadi sedikit dari pada dahulu ketika menggunakan sistem pengadaan secara konvensional, selain itu kami tidak perlu wira-wiri ke PLN untuk mengikuti proses pengadaan barang/jasa”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 08.00 WIB)

Hal senada diungkapkan oleh Bapak Ardiansyah, selaku staf fungsional

CV. Mulia, yang memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Selama saya bekerja sama dengan PT. PLN (Persero) Area Malang, saya rasa penggunaan sistem e-procurement di PT. PLN (Persero) Area Malang lebih transparan daripada metode konvensional, soalnya syarat yang harus ada atau dilengkapi oleh CPBJ juga lebih ketat contohnya rekanan harus sudah memiliki ISO, dengan adanya syarat yang lebih ketat tersebut menjadikan rekanan yang benar-benar berkualitas dan dapat memenuhi kualifikasi yang dapat menjadi pemenang. Keuntungan lain yang saya rasakan adalah rekanan bisa mengikuti tender diluar Malang,

sehingga membuat rekanan bisa lebih luas lagi kesempatan untuk ikut mengikuti tender. Selain itu juga dengan adanya e-procurement ini dapat menekan biaya, seperti biaya kertas, transportasi”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 17.00 WIB)

Pernyataan Bapak Joko Widiyanto, Bapak Ardiansyah tersebut diperkuat oleh Bapak Moch. Fadjar, selaku Ketua Asosiasi Kontraktor dan Mekanikal

Listik (AKLI) Malang yang memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Sistem e-procurement membuat penawaran menjadi sederhana, cepat, dan mudah, serta murah (biaya). Selama ini sesi pertemuan disinyalir membuat persaingan menjadi kurang terbuka, akan tetapi sekarang sesi pertemuan itu sudah ditiadakan. Jadi persaingan dalam penawaran harga antara peserta hanya dilakukan didepan meja komputer masing-masing peserta”.(Wawancara tanggal 05 Nopember 2012, pukul 12.00 WIB)

Terkat dengan data wawancara diatas dilakukan observasi dengan hasil

Berdasarkan hasil bahwa implementasi sistem e-procurement mampu bersifat lebih transparan, dengan demikian dapat meningkatkan kepercayaan publik terutama para stakeholder yang ikut berperan dalam pelaksanaan e-procurement PLN. Dengan meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam pelaksanaan sistem e-procurement, maka persaingan usaha yang sehat antar stakeholder dalam pengadaan barang dan jasa dapat terwujud. Selain itu juga dengan terwujudnya persaingan usaha yang sehat maka dapat meminimalisir praktek-praktek kotor yang selama ini sering mewarnai proses pengadaan barang/jasa seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) dalam sistem pengadaan barang/jasa.

f. Ketaatan Aktor dan Stakeholder terhadap E-Procurement di PT.

PLN (Persero) Area Malang Malang.

Ketaatan antar aktor yang terkait dengan kebijakan *e-procurement* di PT.

PLN (Persero) Area Malang sangat penting karena aktor tersebut merupakan kunci keberhasilan dalam mewujudkan tujuan kebijakan *e-procurement*.

Sebagai upaya untuk mewujudkan pengadaan barang/jasa yang baik/sehat di

PT. PLN (Persero) sudah seharusnya kebijakan *e-procurement* mendapat

dukungan dari berbagai elemen yang terkait dengan implementasi kebijakan *e-*

procurement. Elemen-elemen yang terkait dalam implementasi kebijakan *e-*

procurement adalah aktor-aktor yang ada dalam kebijakan diseluruh jajaran

PT. PLN (Persero) Area Malang, calon penyedia barang/jasa (CPBJ), dan

Asosiasi Kontraktor Listrik dan Menikal Indonesia (AKLI) Malang.

Berkaitan dengan ketaatan aktor terhadap *e-procurement* di PT. PLN

(Persero) Area Malang, penjelasan yang lebih spesifik diutarakan oleh Bapak

Feri Asmoro H, selaku sekretaris panitia pengadaan barang/jasa di PT. PLN

(Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Yang jelas kita menerapkan dan menggandeng manajemen mutu. Pada waktu memasukkan/mendaftar kita tentukan hari dan jamnya sehingga tidak perlu menghubungi. E-procurement kalau sudah menginisialisasi/mengumumkan kita tinggal lihat kemudian mencentang saja. Setelah proses inisialisasi pendaftaran kita buka penawaran, mereka langsung melakukan penawaran sendiri misalnya, kita buka pagu 1 juta, mereka tidak akan mungkin bisa memasukkan lebih 1 juta. Kalau mengenai waktu penawaran tergantung misalnya kalau kita biasanya hanya 30 menit, misalnya jam 09.00-09.30 ya sudah ketika waktu sudah habis langsung kita kunci jadi tidak ada pengurangan maupun penambahan waktu”. (Wawancara tanggal 06 Nopember 2012, pukul 13.30 WIB).

Pernyataan senada diungkapkan oleh Joko Widiyanto, selaku staf

Administrasi PT. Borobudur Medecon:

“Berbicara mengenai ketaatan, Saya rasa taat dengan menggunakan e-procurement, karena selisih waktu sedikit saja sudah tidak bisa ditolerir jadi apabila sudah ada ketentuan ditutup jam segini, kita telat 1 menit pun data kita sudah tidak bisa masuk, beda saat memakai konvensional masih bisa ditolerir keterlambatannya”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 08.00 WIB).

Bapak Ardiansyah, selaku staf fungsional CV. Mulia, beliau memberikan

pernyataan sebagai berikut:

“E-procurement membuat pihak-pihak terkait taat, pihak yang terkait yang saya maksudkan disini tidak hanya dari pihak saya saja (calon penyedia barang/jasa) akan tetapi dari pihak panitia juga taat. Dari pihak saya contohnya tidak mungkin untuk telat dalam mengumpulkan dokumen dan melakukan kegiatan-kegiatan e-procurement yang sudah dijadwalkan dari awal karena apabila telat dalam kegiatan e-procurement kami bisa kalah dalam penawaran, semua kan sudah terjadwal jadi kita harus mematuhi. Sedangkan dari pihak panitia juga begitu selalu taat dengan aturan-aturan yang sudah ada, misalnya tidak akan mengurangi waktu dan melakukan kecurangan yang lainnya”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012 pukul 17.00 WIB)

Pernyataan Bapak Feri Asmoro H, Joko Widiyanto, dan Bapak Ardiansyah

diperkuat oleh Bapak Moch. Fadjar, selaku Ketua Asosiasi Kontraktor dan

Mekanikal Listik Indonesia (AKLI) Malang yang memberikan pernyataan

sebagai berikut:

“Pengadaan barang/jasa dengan menggunakan e-procurement mau tidak mau pasti membuat pihak-pihak yang terlibat taat, baik pihak calon penyedia barang/jasa (CPBJ) dan panitia. Seandainya (CPBJ) tidak taat dengan aturan-aturan yang ada di e-procurement dapat dipastikan tidak akan lolos dan tidak mungkin memenangkan tender, padahal yang diinginkan oleh CPBJ adalah kemenangan. Begitu juga panitia seandainya panitia tidak taat pastinya akan di komplek oleh CPBJ karena dengan e-procurement semua kegiatan transparan, semua dapat melihat dan mengawasi apabila terjadi kecurangan pasti dapat diketahui. Selain itu juga disediakan waktu sanggahan untuk mengajukan pertanyaan

maupun sanggahan yang berkaitan hasil pemenang". (Wawancara tanggal 05 Desember 2012, pukul 12.00 WIB)

Terkait dengan wawancara diatas dilakukan observasi dengan kesimpulan bahwa ketaatan aktor yang terlibat dalam proses pengadaan pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang sudah dapat dikatakan baik.

2. Output Implementasi E-Procurement untuk Mewujudkan Efisiensi dan Transparansi.

a. Jumlah pengadaan

Implementasi *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang mulai dari tahun 2009 sampai 2012 menghasilkan jumlah pekerjaan yang tidak tetap. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Dalam 1 (satu) tahun pasti selalu ada pengadaan barang/jasa untuk menunjang kegiatan operasional kami. Dalam 1 periode (1 tahun) bermacam-macam jenis pengadaan barang/jasa yang dilakukan oleh PLN Area Malang, seperti pengadaan barang, pengadaan jasa, pengadaan barang dan jasa. Berkaitan dengan jumlah pengadaan yang dilakukan di PLN area malang semua jenis pengadaan barang/jasa di PLN Area Malang itu dijadikan satu, jadi tidak di sendiri-sendirikan menurut jenis pengadaannya, misalnya pengadaan barang berapa jumlahnya, pengadaaan jasa berapa jumlahnya dalam 1 (satu) tahun. Jumlah pengadaan yang telah dilakukan oleh PLN Area Malang selama tahun 2009 adalah 186, pada tahun 2010 adalah 244, pada tahun 2011 adalah 489, dan pada tahun 2012 ini pengadaan barang/jasa jumlahnya gila-gilaan yaitu mencapai 458 padahal sekarang masih bulan nopember. (Wawancara tanggal 06 Nopember 2012, pukul 13.00WIB)

Jumlah pengadaan barang/jasa yang telah dilaksanakan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang dari tahun 2009 sampai nopember 2012 jumlahnya

tidak tetap. Ketidaktetapan jumlah pengadaan barang/jasa disebabkan oleh tingkat kebutuhan masing-masing satuan kerja di PT. PLN (Persero) Area Malang dan anggaran yang ada. Dari hasil wawancara dengan Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang didapatkan keterangan bahwa banyak sedikitnya pengadaan barang/jasa itu dipengaruhi oleh anggaran yang ada dan disesuaikan dengan kebutuhan. Bapak Feri Asmoro H, juga mengungkapkan bahwa pada tahun 2009 merupakan jumlah pengadaan barang/jasa yang paling kecil atau terendah diantara tahun-tahun lain, hal ini dikarenakan memang pada tahun 2009 anggaran untuk pengadaan barang/jasa yang ada juga tidak banyak yaitu 32 milyar, sedangkan pada tahun 2012 anggaran untuk pengadaan barang/jasa adalah 69 milyar jadi memang pantas kalau jumlah pengadaan barang/jasa pada tahun 2012 sampai bulan nopember mencapai 458 pengadaan barang/jasa.

b. Optimalisasi waktu proses pengadaan barang/jasa

E-procurement juga memberikan manfaat terhadap efisiensi waktu proses pengadaan barang/jasa. Efisiensi yang dimaksudkan berkaitan dengan pengadaan barang/jasa harus diusahakan untuk mendapatkan hasil yang optimal dan terbaik dalam waktu yang cepat dengan menggunakan dana seminimal mungkin secara wajar serta dapat dipertanggung jawabkan.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Fauzaniar Sam S, selaku ketua panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberi pernyataan sebagai berikut:

“Sistem e-procurement ini diciptakan supaya pengadaan barang/jasa lebih efisien, misalnya efisien masalah waktu. Dengan adanya sistem e-procurement yang menggunakan media elektronik dirasa proses pengadaan barang/jasa dapat dilakukan dengan singkat. Pengadaan barang/jasa dengan menggunakan e-procurement rentang waktu lelang dapat dikatakan singkat karena membutuhkan sekitar 20 hari untuk dapat menyelesaikan pengadaan barang/jasa. Biasanya pada e-procurement ini rentang waktu lelang pada saat pengumuman 5 hari, memasukkan penawaran 2-3 hari, evaluasi 1 hari. Kalau di total semua proses ini bisa jadi 20 hari baru selesai. Kalau pengadaan/jasa dengan menggunakan metode terbuka maka disediakan waktu untuk sanggahan. Kita biasanya memberikan waktu untuk sanggahan adalah 3 hari, dan sanggahan itu bermacam-macam ada sanggahan biasa dan sanggahan banding. Kalau dengan menggunakan pengadaan barang/jasa manual saya bisa bilang waktu yang diperlukan selama proses pengadaan barang/jasa adalah suka-suka, karena seperti yang saya bilang tadi bahwa tidak ada patokan waktu, selain itu pada pengadaan barang/jasa manual tahapan-tahapannya tidak begitu jelas seperti yang di e-procurement jadi bisa saja tahapan-tahapan yang ada bisa dipotong, misalnya tidak melewati tahap penawaran akan tetapi langsung dipotong tahap-tahapan yang ada tau-tau sudah ada pemenangnya”. (Wawancara tanggal 26 Nopember 2012, pukul 15.00WIB).

Pernyataan senada diungkapkan oleh Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Saya kira optimalisasi waktu dengan sistem e-procurement ini tinggi sekali, dulu pada saat menggunakan sistem manual untuk 1 (satu) pekerjaan bisa sampai 35 hari, bahkan bisa saja molor lagi, karena pada sistem manual tidak ada standar waktu yang baku sehingga sering terjadi kemoloran. Akan tetapi dengan sistem e-procurement ini rata-rata waktu yang diperlukan untuk 1 (satu) pekerjaan berkisar 20 hari. Ketika menggunakan e-procurement sudah ada standar waktu yang harus dipatuhi, seperti kapan saya harus menerima, kapan saya harus mengevaluasi, dan lain-lain. Jadi sudah ada standar waktu yang telah ditetapkan”. (Wawancara tanggal 29 Nopember pukul 13.30 WIB)

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh beberapa rekanan PT. PLN (Persero) Area Malang. Salah satu rekanan/CPBJ yaitu Bapak Joko Widiyanto,

selaku staf administrasi PT. Borobudur medecon, yang memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Selama saya mengikuti lelang dengan sistem e-procurement di PLN waktu yang dibutuhkan selama proses pengadaan/jasa berkisar 20 hari, belum pernah saya menemui sampai lebih dari 20 hari. Saya kira panitia kerjanya maksimal karena belum pernah sampai molor dengan waktu yang telah ditentukan, jadi kita sama-sama tidak ada yang dirugikan karena bukan dari pihak kita saja yang harus konsekuen tapi dari pihak panitia juga konsekuen jadi adil”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012 pukul 08.00 WIB)

Pernyataan yang hampir sama juga diungkapkan oleh Bapak Ardiansyah, selaku staf fungsional CV. Mulia yang memberikan keterangan sebagai berikut:

“Sejak saya bekerja di CV. Mulia dengan menggunakan sistem e-procurement saya belum pernah merasakan kekecewaan dalam hal waktu. Karena selama ini waktu yang telah dijadwalkan memang benar-benar dilaksanakan. Dari awal e-procurement diterapkan di PLN Area Malang waktu yang dibutuhkan untuk proses pengadaan barang/jasa sekitar 20 hari, dari mulai pengumuman sampai dengan penunjukkan pemenang dan sanggahan bila ada. Apabila ada sanggahan panitia pengadaan barang/jasa di PLN Area Malang biasa langsung merespon pertanyaan-pertanyaan dengan cepat, tidak hanya sanggahan yang di respon dengan cepat akan tetapi apabila ada pertanyaan pada proses penjelasan pekerjaan (aanwzjing) juga direspon dengan cepat dan baik”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 17.00 WIB)

Pernyataan Bapak Fauzaniar Sam S, Bapak Feri Asmoro H, Bapak Joko Widiyanto, Bapak Ardiansyah diperkuat oleh Bapak Moch. Fadjar, selaku Ketua Asosiasi Kontraktor dan Mekanikal Listik (AKLI) yang memberikan pernyataan:

“ Salah satu tujuan diciptakan e-procurement adalah untuk menghemat waktu dalam proses pengadaan barang/jasa. Menurut saya tujuan dari e-procurement tersebut sudah berhasil, dapat kita lihat bahwa pengadaan dengan menggunakan manual waktu yang dibutuhkan kira-kira 30-35 hari kalau e-procurement waktu yang dibutukan dalam 1 (satu) kali kegiatan pengadaan kira-kira 20 hari. Dari situlah maka dapat dikatakan bahwa

pengadaan dengan e-procurement dapat menghemat waktu”. (Wawancara tanggal 05 Desember 2012, pukul 12.00 WIB)

Terkait dengan wawancara data diatas dilakukan observasi dengan hasil

implementasi *e-procurement* dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pengadaan barang/jasa yang efektif dan transparan di PT. PLN (Persero) Area

Malang tersebut benar-benar memberikan *output* yang positif terhadap optimalisasi waktu proses pengadaan barang/jasa yang dapat dilihat dari waktu yang dibutuhkan untuk pengadaan dengan *e-procurement* rata-rata 20 hari, jadwal kegiatan proses pengadaan tepat waktu, evaluasi kualifikasi dilakukan tepat waktu, cepat dan akurat oleh panitia pengadaan barang/jasa, panitia pengadaan barang/jasa juga memberikan respon yang cepat dan baik terhadap pertanyaan-pertanyaan pada saat penjelasan pekerjaan (*aanwijzing*) maupun pada saat sanggahan

c. Peluang Tatap Muka Antara Panitia Dengan Calon Penyedia Barang/ Jasa (CPBJ)

E-procurement selain memberikan *output* jumlah pengadaan, optimalisasi waktu proses pengadaan barang dan jasa, keamanan, juga memberikan *output* berupa peluang tatap muka antara penyedia barang dan jasa dengan panitia pengadaan barang/jasa. Sistem *e-procurement* diciptakan untuk meminimalisir peluang tatap muka antara panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ), sehingga praktik-praktik kotor yang seringkali mewarnai proses pengadaan barang/jasa diharapkan dapat dicegah dan dihindari.

Sehubungan dengan peluang tatap muka antara calon penyedia barang/jasa, Bapak Fery Asmoro H, selaku sekretaris panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Sistem pengadaan barang/jasa dengan e-procurement dibandingkan dengan sistem pengadaan manual pastinya berbeda, kalau dulu pada saat masih manual peluang tatap muka masih banyak sekali, karena calon penyedia barang/jasa harus ketemu secara langsung dengan panitia entah itu untuk mendaftar, mengumpulkan dokumen, dan lain-lain. Tapi dengan adanya e-procurement itu sudah tidak berlaku, hampir semua proses pengadaan barang/jasa dilakukan dengan online, jadi peluang tatap muka antara kami dengan CPBJ sudah jarang sekali. Setelah adanya e-procurement ini kira-kira peluang tatap muka hanya 2-3 kali saja yaitu pada saat membeli rencana kerja dan syarat-syarat (RKS), penjelasan pekerjaan (aanwijzing), dan pembukaan dokumen”. (Wawancara tanggal 29 Nopember, pukul 13.00 WIB)

Pernyataan senada diungkapkan oleh Bapak Fauzaniar Sam S, selaku ketua panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberika pernyataan sebagai berikut:

“ Saya hampir tidak pernah tatap muka, kecuali memang harus dibicarakan dengan tatap muka bisa 2-3 kali yaitu pada saat pembelian rencana kerja dan syarat-syarat (RKS), pembukaan dokumen, dan penjelasan. Pembelian RKS juga tidak pasti ketemu kami (panitia), intinya saya tidak sering tatap muka karena kalau sudah tatap muka akan banyak komunikasi yang membicarakan lain-lain kalau dulu ketika masih menggunakan sistem manual tatap mukanya sering karena memang hampir semua tahapan pengadaan barang/jasa dilakukan secara manual jadi masih bertemu langsung”. (Wawancara tanggal 26 Nopember 2012, pukul 15.00 WIB)

Pernyataan senada berkaitan dengan peluang tatap muka antara calon penyedia barang/ jasa dengan panitia lelang, Bapak Ardiansyah, selaku staf fungsional memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Kalau pengadaan dengan e-procuremnet pertemuan-pertemuan antara kami dan panitia paling cuma 2 kali. Pertama pada saat pembukaan

dokumen, kedua pada saat penjelasan (aanwijzing) selebihnya sudah tidak ada pertemuan-pertemuan lagi tapi dulu ketika masih manual tatap muka antara PT/CV dengan panitia pengadaan dapat sering dilakukan jadi tidak mesti berapa kali tatap mukanya karena hampir semua dilakukan dilakukan dengan datang langsung sehingga mau tidak mau akan sering tatap muka". (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 17.00 WIB).

Calon penyedia barang/jasa (CPBJ) lain juga memberikan pernyataan yang

sama, Bapak Joko Widiyanto selaku staf administrasi PT, Borobudur memberikan pernyataan sebagai berikut:

"Salah satu tujuan diadakan sistem e-procurement adalah untuk meminimalisir peluang tatap muka, yang selama ini dianggap dengan tatap muka akan menimbulkan kecurangan-kecurangan. Saya rasa tujuan dari e-procurement untuk meminimalisir tatap muka berhasil karena memang ketika menggunakan pengadaan yang manual sering dilakukan tatap muka karena memang setiap tahap/alur pengadaan dilakukan dengan bertemu. Setelah menggunakan e-procurement ini tatap muka yang kami lakukan dengan panitia berkisar 2-3 kali saja, pertama waktu membeli rencana kerja dan syarat-syarat (RKS) itupun kita belum tentu ketemu dengan panitia soalnya kalau di PLN membeli RKS lewat bagian keuangan jadi membelinya tidak langsung ke panitia pengadaan barang/jasa. Kedua pada saat penjelasan dan terakhir pembukaan dokumen". (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 08.00WIB)

Pernyataan Bapak Fery Asmoro H, Bapak Fauzaniar Sam S, Bapak Ardiansyah , dan Bapak Joko Widiyanto diperkuat oleh Bapak Moch. Fadjar, selaku Ketua Asosiasi Kontraktor dan Mekanikal Listik (AKLI) Malang yang memberikan pernyataan:

"Seperti yang saya sudah katakan tadi bahwa salah satu tujuan diciptakan e-procurement adalah untuk menghemat waktu, selain itu juga bertujuan untuk menghindari peluang tatap muka. Ketika pengadaan barang/jasa masih menggunakan sistem manual banyak sekali pertemuan-pertemuan akan tetapi sekarang dengan adanya pengadaan barang/jasa dengan e-procurement peluang tatap muka itu bisa berkurang, saya tidak mengatakan bahwa peluang tatap muka benar-benar tidak ada tetapi saya mengatakan peluang tatap muka pada pengadaan barang/jasa dengan menggunakan e-procurement dapat berkurang/diminimalisir karena meskipun menggunakan e-procurement masih harus ada sesi tatap muka seperti pada saat pembelian rencana kerja dan syarat-syarat (RKS),

penjelasan, dan pembukaan dokumen". (Wawancara tanggal 05 Desember 2012, pukul 12.00 WIB)

Terkait dengan data wawancara diatas dilakukan observasi dengan hasil bahwa dengan adanya *e-procurement* dapat memberikan *output* yang positif yaitu berkurangnya peluang tatap muka antara panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang dengan rekanan/CPBJ PT. PLN (Persero) Area Malang. Tatap muka yang selama ini dilakukan oleh panitia pengadaan barang/jasa dengan CPBJ berkisar 2-3 kali yaitu pada saat pembelian rencana kerja dan syarat-syarat (RKS), pembukaan dokumen, dan penjelasan (*aanwijzing*).

d. Keamanan data penawaran barang/ jasa

Dengan menggunakan sistem *e-procurement* dapat diperoleh *output*, salah satunya terjaminnya keamanan data penawaran barang/jasa. Sehubungan dengan keamanan data penawaran barang/jasa, Bapak Feri Asmoro H memberikan pernyataan sebagai berikut:

" Banyak manfaat yang diperoleh dengan menggunakan e-procurement, salah satunya adalah lebih terjaminnya keamanannya. Dari pertama calon penyedia barang/jasa (CPBJ) melakukan registrasi online sudah ada password masing-masing dan pasword tersebut yang tahu kan hanya CPBJ masing-masing jadi data yang mereka berikan dapat dijamin keamanannya karena yang tahu hanya orang tertentu saja seperti PT/CV nya sendiri. Selain itu juga terjamin keamanannya karena pada saat registrasi harus memasukkan NPWP perusahaan, kan tidak mungkin NPWP itu dobel sehingga kemanan data CPBJ dapat dipastikan aman dan selama ini kami belum pernah mengalami kebocoran data-data pengadaan barang/jasa dan jangan sampai kebocoran". (Wawancara tanggal 29 Nopember 2012, pukul 13.00 WIB).

Pernyataan Bapak Feri Asmoro H diperkuat oleh Bapak Fauzaniar Sam S, selaku ketua panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Yang jelas kami sebagai panitia pengadaan barang/jasa harus mengamankan data-data dari calon penyedia barang/jasa. Selama ini pengamanannya yaitu dengan menggunakan password. Password itu yang tahu hanya pihak CPBJ masing-masing kamipun tidak tahu password CPBJ, dengan adanya pasword tersebut dapat meningkatkan keamanan dalam proses pengadaan. Selain itu pada saat mendaftar diwajibkan CPBJ mengisi kolom NPWP perusahaan dan apabila kolom ini tidak diisi maka akan secara otomatis CPBJ yang bersangkutan tidak dapat melanjutkan ke tahap registrasi selanjutnya. Pengamanan yang berupa password dan NPWP tadi kan pengamanan yang memang ketentuan dari PLN pusat, selain pengamanan ketentuan dari pusat kami panitia juga melakukan pengamanan yang sifatnya internal yaitu dengan membuat ruang khusus penyimpanan dokumen, kalau ditinggal ruang tersebut harus dikunci dan tidak sembarang orang bisa keluar masuk. Di dalam ruang khusus penyimpanan dokumen itu kan digunakan untuk menyimpan dokumen-dokumen penawaran, di dalam dokumen penawaran pastinya ada jaminannya dan apabila itu dicairkan bisa saja. Untuk mengantisipasi, maka kami membuat pengamanan yang sifatnya internal yaitu dengan membuat ruangan khusus penyimpanan dokumen itu tadi. Dengan menerapkan pengamanan-pengamanan baik dari pusat dan pengamanan internal, alhamdulillah belum pernah terjadi keborocoran”. (Wawancara tanggal 26 Nopember 2012, pukul 15.00 WIB)

Berkaitan dengan keamanan data penawaran Bapak Ardiansyah, selaku staf fungsional memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Pada saat awal kita melakukan registrasi kita sudah ada password dan kita juga harus mengisikan NPWP perusahaan, dimana dengan NPWP tersebut tidak mungkin NPWP suatu perusahaan sama dengan NPWP perusahaan lain dengan begitukan dapat menjamin keamanan. Dengan sistem e-procurement ini ada tahap pembukaan dokumen, pembukaan dokumen ini untuk melihat apakah dokumen yang telah masuk memang benar-benar asli dan sesuai dengan persyaratan apa tidak. Panitia melakukan pembukaan dokumen tidak sendirian tapi dengan melibatkan kami semua untuk sama-sama melihat keaslian dokumen-dokumen yang telah disyaratkan”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 17.00 WIB)

Pernyataan Bapak Ardiansyah diatas diperjelas oleh Bapak Joko Widiyanto, selaku staf administrasi PT. Borobudur memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Saya tidak ragu dengan keamanan data penawaran pengadaan dengan sistem e-procurement. Saya mengatakan begitu ada alasannya, pertama kita pada saat melakukan registrasi awal kita mempunyai password sendiri-sendiri jadi pada saat melakukan penawaran tidak bisa PT/CV lain tahu kalau kita melakukan penawaran baik itu jumlahnya maupun PT/CV mana yang melakukan penawaran, dan pihak panitia juga begitu tidak mengetahui PT/CV mana yang melakukan penawaran, baru tahu ya pas penawaran di tutup dan diketahui siapa yang menawar dengan harga terendah tetapi harga tersebut masih dalam batas wajar. Kedua, pada saat membuka dokumen itu tidak dilakukan oleh panitia saja, akan tetapi disaksikan oleh semua PT/CV yang ikut berkompetisi jadi pada saat membuka dokumen, dokumen tersebut masih dalam keadaan disegel dan panitia membuka segelnya di depan PT/CV yang ikut berkompetisi, setelah itu kita sama-sama mengevaluasi misalnya mengevaluasi dokumen dari PT. A maka dokumen-dokumen PT. A dibagikan kepada seluruh PT/CV yang ikut berkompetisi tadi dan PT. A sendiri tidak boleh ikut menilai, jadi PT/CV yang dokumennya sedang menilai tidak diperkenankan untuk ikut serta menilai PT/CV sendiri”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 08.00WIB.

Pernyataan Bapak Feri Asmoro H, Bapak Fauzaniar Sam S, Bapak Ardiansyah, dan Bapak Joko Widiyanto diperkuat Bapak Moch. Fadjar, selaku Ketua Asosiasi Kontraktor dan Mekanikal Listik (AKLI) Malang yang memberikan pernyataan:

“ Saya rasa dengan adanya e-procurement membuat aman dan nyaman baik calon penyedia barang/jasa (CPBJ) maupun panitia. Pengadaan barang/jasa dengan e-procurement mengharuskan CPBJ untuk melakukan registrasi secara online dan ketika registrasi tersebut CPBJ mempunyai password. Dengan adanya password membuat CPBJ merasa aman dan nyaman karena yang mengetahui password hanyalah masing-masing CPBJ sendiri jadi baik panitia dan CPBJ lain tidak mengetahui password tersebut sehingga dengan adanya password membuat rasa aman dan nyaman terhadap pengadaan dengan e-procurement semakin meningkat. Tidak hanya password saja bentuk keamanan yang diberikan akan tetapi juga melalui pengisian data, misalnya NPWP setiap CPBJ diwajibkan mengisi NPWP kalau NPWP tersebut 1 angka saja salah maka tidak dapat

diproses untuk tahap selanjutnya. Pada tahap pembukaan dokumen pun sekarang lebih aman karena untuk membuka dokumen tidak hanya dilakukan oleh panitia saja akan tetapi juga melibatkan semua CPBJ, pada saat membuka dokumen dihadiri oleh panitia dan CPBJ. Dokumen tersebut masih dalam keadaan tersegel baru kalau sudah waktu pembukaan panitia membuka segel dan menunjukkan dihadapan CPBJ, bagi CPBJ yang dokumennya dinilai maka tidak diperbolehkan ikut menilai supaya tidak terjadi kecurangan”. (Wawancara tanggal 05 Desember 2012, pukul 12.00 WIB).

Terkait wawancara dengan panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, calon penyedia barang/jasa (CPBJ) PT. PLN (Persero) Area Malang dan Ketua Asosiasi Kontraktor dan Mekanikal Listik (AKLI), dilakukan observasi dengan hasil bahwa *e-procurement* dapat memberikan rasa aman dan nyaman terhadap calon penyedia barang/jasa (CPBJ) PT. PLN (Persero) Area Malang, sehingga dapat memberikan *output* yang positif terhadap keamanan data penawaran barang/ jasa. Pengamanan yang dilakukan dari PLN pusat seperti adanya *password* yang hanya diketahui oleh PT/CV masing-masing dan adanya keharusan pengisian NPWP. Selain itu adanya pengamanan internal yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang yaitu dengan cara membuat ruang khusus penyimpanan dokumen, apabila ruang khusus tersebut ditinggal maka harus dikunci dan tidak sembarang orang bisa keluar masuk.

e. Kejelasan Prosedur dan Biaya Proses Pengadaan Barang/Jasa.

Salah satu tujuan dari diciptakannya *e-procurement* adalah untuk mewujudkan pengadaan barang/jasa yang sesuai dengan *prinsip good governance*, salah satu prinsip tersebut adalah transparansi. Transparansi dalam

proses pengadaan barang/jasa dapat dilihat dari kejelasan prosedur dan biaya proses pengadaan barang/jasa. Bapak Fery Asmoro H, selaku sekretaris panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang memberikan pernyataan sebagai berikut:

“E-procurement sangat jelas sekali prosedur-prosedur yang harus dilakukan, tahapan-tahapan dalam e-procurement itu tidak bisa dipotong misalnya setelah pengumuman pengadaan barang/jasa, pengambilan dokumen, kemudian ada tahap kualifikasi, sampai tahap penentuan pemegang. Tahapan-tahapan tersebut tidak bisa dipotong begitu saja setelah pengumuman langsung melompat ke tahap penentuan pemenang, tidak bisa seperti itu. Jadi tahapan maupun prosedur yang ada dalam e-procurement harus ditaati semua dengan ketentuan yang ada dan semua itu dapat dilihat oleh orang banyak karena semua prosedur dan tahapan e-procurement ada di web e-procurement pln. Masalah biaya juga sudah jelas jadi sejak awal tidak ada biaya tambahan maupun biaya diluar ketentuan dan pihak-pihak terkait mengetahuinya. Seandainya ada biaya tambahan pastinya sejak dari dulu kami sudah dilaporkan oleh pihak-pihak yang terkait. Saya rasa selain transparan dalam hal biaya juga dapat dikatakan efisien karena sudah jarang pertemuan-pertemuan jadi tidak perlu mengeluarkan biaya untuk kepentingan misalnya konsumsi”. (Wawancara tanggal 02 Januari 2013, pukul 15.00 WIB).

Pernyataan yang hampir sama juga diberikan oleh Bapak Joko Widiyanto, selaku staf administrasi PT. Borobudur, beliau memberika pernyataan sebagai berikut:

“Prosedur e-procurement itu kan sudah jelas, dan memang sudah sesuai dengan aturan. Tiap tahap memang benar-benar dilalui tidak ada satu tahap yang terlewatkan. Selama saya menjadi rekanan PLN Area Malang prosedur e-procurement dan tahapan-rahapannya baik karena belum pernah saya mengalami ketidaksesuaian dengan prosedur yang telah ditetapkan. Di web e-procurement PLN juga bisa dilihat, jadi seandainya terjadi ketidaksesuaian prosedur maupun tahapan semua orang dapat mengetahui, dan pastinya apabila terjadi ketidaksesuaian akan mengajukan pertanyaan kepada pihak PLN. Kalau biaya, selama ini tidak ada biaya tambahan yang diminta oleh pihak PLN, biaya sejak awal sudah ditetapkan. Yang saya rasakan dengan e-procurement banyak manfaatnya seperti lebih transparan baik dari proses pengadaan sampai penentuan pemenang, dan dalam hal biaya tadi. Kami sebagai calon penyedia barang/jasa juga diuntungkan dengan adanya e-procurement

karena kami juga bisa menghemat biaya, dulukan harus wira-wiri ke PLN. Wira-wiri itu kan juga membutuhkan uang transportasi". (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 08.00 WIB)

Pernyataan senada juga diberikan oleh Bapak Ardiansyah, selaku staf fungsional CV Mulia, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

"Baik biaya maupun prosedur sudah transparan karena selama ini biaya mapun prosedur proses pengadaan sudah sesuai dengan ketentuan dan sangat transparan karena semuanya ditampilkan di web e-procurement pln sehingga tidak ada manipulasi maupun kecurangan". (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 17.00 WIB).

Tahapan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang adalah sebagai berikut:

1) Tahap pendaftaran dan hasil kualifikasi

a. Pengumuman pelelangan dengan prakualifikasi

Panitia pengadaan harus mengumumkan secara luas tentang adanya pelelangan dengan prakualifikasi melalui media cetak atau media elektronik (*e-procurement* PLN) dan papan pengumuman serta surat kabar.

b. Pendaftaran dan pengambilan dokumen kualifikasi

Bagi calon penyedia barang/jasa yang berminat untuk mendaftar dan mengambil dokumen kualifikasi pada tahap ini apabila calon penyedia barang/jasa yang mendaftar kurang dari 3 (tiga), maka dinyatakan gagal. Adapun bentuk dokumen daftar pengambilan dokumen yang dimaksud sebagai mana disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Pengambilan Dokumen *E-Procurement*



DAFTAR PENGAMBILAN DOKUMEN

Hari / Tanggal : Jumat / 3 Agustus 2012
 Waktu : 08:00 WIB
 Tempat : PT PLN (PERSERO) AREA MALANG
 Acara : Daftar Pengambilan Dokumen Pengadaan Jasa Konstruksi untuk Pembelian dan Pemasangan SUTM: 1362 ms, GTT 160 kVA; 2 set, SUTR; 645 ms, untuk pasang baru kolektif atas nama PT. Bulan Terang Utama / Perum. Sejahtera Park Jl. Kl. Ageng Gribig Kel. Madyopuro di PLN Rayon Blimbing
 RKS : P2BJ-286/061/RKS/MAL/2012, Tanggal 30 Juli 2012

No	Penyedia Barang/Jasa	Tanggal Pengambilan Dokumen
1.	CV. CAHAYA BARU	31 Juli 2012
2.	CV. TOMAH JAYA	31 Juli 2012
3.	CV. Mula	31 Juli 2012
4.	PT. KOPESERA ENGINEERING	31 Juli 2012
5.	CV. KARUNIA TEKNIK.	31 Juli 2012
6.	CV. SETIA BUDHI	31 Juli 2012
7.	CV. MULTI UTAMA KARYA	3 Agustus 2012
8.	PT. AYODYA JAYA	1 Agustus 2012
9.	CV. ANGKASA PERKASA	3 Agustus 2012
10.	CV. INDONESIA CAHAYA SEMESTA	2 Agustus 2012
11.	CV. TOKEK MAS INDONESIA	3 Agustus 2012
12.	PT. INMASH TEHNIK	3 Agustus 2012

*) Dokumen ini sah tanpa tanda tangan.

Sumber: Data Sekunder diolah, 2012

c. Penyampaian Dokumen Kualifikasi

Pada tahap penyampaian dokumen kualifikasi calon penyedia barang/jasa harus mengisi terlebih dahulu data pekerjaan yang sudah terdapat pada sistem *e-procurement*. Formulir isian kualifikasi calon penyedia barang/jasa yang memuat ringkasan informasi dari persyaratan kualifikasi/persyaratan calon penyedia barang/jasa yang disertai pernyataan calon penyedia barang/jasa yang ditanda tangani di atas

materai. Formulir isian tersebut sebagai pengganti dokumen yang dipersyaratkan.

d. Evaluasi Dokumen Kualifikasi

Panitia pengadaan melakukan evaluasi atas dokumen kualifikasi calon penyedia barang/jasa sesuai dengan kriteria kualifikasi yang dipersyaratkan.

e. Penetapan Hasil Kualifikasi

Panitia pengadaan mengusulkan hasil evaluasi kualifikasi calon penyedia barang/jasa kepada pengguna barang/jasa untuk mendapatkan penetapan. Apabila penyedia barang/jasa yang lulus prakualifikasi kurang dari 3 (tiga) maka dinyatakan gagal.

f. Hasil Prakualifikasi Calon Penyedia Barang/Jasa

Pengumuman hasil prakualifikasi kepada para calon penyedia barang/jasa disampaikan melalui website *e-procurement*.

g. Pengundangan para calon penyedia barang/jasa yang lulus kualifikasi untuk mengambil dokumen pengadaan.

2) Tahap Penjelasan Pekerjaan (*aanwijzing*), Penyampaian dan Pembukaan

Dokumen Perencanaan, dan Evaluasi Penawaran.

Dalam Surat Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 006.K/DIR/2011 tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Direksi No. 305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero) pada Bab III tentang Ketentuan Proses Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa menyantumkan ketentuan sebagai berikut:

a. Penyampaian dan Pembukaan Dokumen Penawaran.

Dalam penyampaian dan pembukaan dokumen penawaran harus mengikuti ketentuan yang dipersyaratkan dalam dokumen barang/jasa.

Adapun bentuk dokumen pemasukan penawaran yang dimaksud sebagaimana disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 2. Pemasukan Penawaran

Data Penyedia Barang/Jasa				
No	Nama Penyedia Barang/Jasa	Tanggal Pemasukan Penawaran	Telepon	Alamat
1.	CV. CAHAYA BARU	10-8-2012	0341-837244	Jl. PERUMI SUMI KEPUH PERIMAT KAV.3 NO.10 MALANG
2.	CV. TOMAH JAYA	13-8-2012	0341-854014	Jl. TATA SURYA I / 1 MALANG
3.	CV. Mula	13-8-2012	0341-485280	Perum griya shanti H-204 malang
4.	PT. KOPESERA ENGINEERING	13-8-2012	0341-800474	Jl. KOL. SUGONO RUKO GADANG ASRI KAV. 7 MALANG
5.	CV. KARUNIA TEKNIK	13-8-2012	0341-5484333 081333970444	Jl. Singo Lodro No. 18 Bitar
6.	CV. SETIA BUDHI	13-8-2012	0341-5484333	Jl JANTI BARAT C DALAM NO 30
7.	CV. MULTI UTAMA KARYA	Tdk memasukkan penawaran	(031) 8981188	Jl RAYA KEMERAYAN NO. 7 RT 09, RW 02 KRIAN - SIDOARJO
8.	PT. AYODYA JAYA	11-8-2012	0341-494424	Jl. LAHOR NO. 5 MALANG
9.	CV ANGKASA PERKASA	13-8-2012	8582492- 93	Jl. Kenangan RT. 10 RW. 03, Ngingas, Waru - Sidoarjo
10.	CV. INDONESIA CAHAYA SEMESTA	Tdk memasukkan penawaran	0341-9111217	Jl. ISTIQOMAH 71 MALANG
11.	CV. TOKEK MAS INDONESIA	13-8-2012	0341-474825	Jl. SOEKARNO - HATTA NO. B-8
12.	PT. INMASH TEHNIK	Tdk memasukkan penawaran	+82318535588	Jl. Bluru Kidul No. 100 Sidoarjo

Sumber: Data Sekunder diolah, 2012

b. Evaluasi Penawaran

Panitia pengadaan melaksanakan evaluasi penawaran terhadap semua penawaran yang masuk. Evaluasi tersebut meliputi evaluasi administrasi, teknik, dan harga berdasarkan kriteria, metode, dan tata cara evaluasi yang telah ditetapkan dokumen pengadaan. Penawaran yang memenuhi syarat adalah penawaran yang sesuai dengan ketentuan syarat-syarat dan spesifikasi yang ditetapkan dalam dokumen pengadaan tanpa ada penyampaian yang

bersifat penting, pokok dan penawaran bersyarat. Kemudian panitia pengadaan melakukan analisis teknik terhadap semua penawaran yang memenuhi persyaratan administrasi.

Tabel 3. Evaluasi Administrasi

Data Penyedia Barang/Jasa				
No	Nama Penyedia Barang/Jasa	Telepon	Alamat	Lulus Administrasi
1.	CV. CAHAYA BARU	0341-837244	Jl. PERUM. BUMI KEPUH PERMAI KAV.B NO.10 MALANG	Tidak
2.	CV. TOMAH JAYA	0341-554014	Jl. TATA SURYA II/1 MALANG	Tidak
3.	CV. Mulla	0341-485260	Perum griya shanta H-204 malang	Ya
4.	PT. KOPESEKA ENGINEERING	0341-800474	JL. KOL. SUGIONO RUKO GADANG ASRI KAV. 7 MALANG	Ya
5.	CV. KARUNIA TEKNIK.	0341-5484333 0813336704 44	Jl. Singo Lodro No.16 Blitar	Ya
6.	CV. SETIA BUDHI	0341-5484333	JL JANTI BARAT C DALAM NO 30	Ya
7.	PT. AYODYA JAYA	0341-494424	JL. LAHOR NO. 5 MALANG	Ya
8.	CV ANGKASA PERKASA	8552492 - 93	J. Kenangan RT. 10 RW. 03, Ngingas Waru - Sidoarjo	Ya
9.	CV. INDONESIA CAHAYA SEMESTA	0341-911217	JL. ISTIQOMAH 71 MALANG	Tidak
10.	CV. TOKEK MAS INDONESIA	0341-474825	JL. SOEKARNO - HATTA NO. B-6	Ya
11.	PT. INMASH TEHNIK	+623185355 65	J. Bluru Kidul No. 100 Sidoarjo	Ya
12.	PT. MULIA TEHNIK ABADI	031-8551147	J. Pasar Wisata B2-7RT.01RW11 Ds. Kedansari Kec. Tanggulangin - SIDOARJO	Ya

Sumber: Data Sekunder diolah, 2012

Tabel 4. Evaluasi Teknis

DATA PENYEDIA BARANG/JASA UNDANGAN				
No	Nama Penyedia Barang/Jasa	Alamat	Telepon	Nilai Teknis
1.	CV. Mulia	Perum.griya shania H-204 malang	0341-485260	100,00
2.	PT. KOPESERA ENGINEERING	JL. KOL. SUGIONO RUKO GADANG ASRI KAV. 7 MALANG	0341-800474	100,00
3.	CV. KARUNIA TEKNIK	J. Singo Lodro No. 16 Blitar	0341-5484333 081333670444	100,00
4.	CV.SETIA BUDHI	JL JANTI BARAT C DALAM NO 30	0341-5484333	100,00
5.	PT. AYODYA JAYA	JL. LAHOR NO. 5 MALANG	0341-494424	100,00
6.	CV ANGKASA PERKASA	J. Kenangan RT. 10 RW. 03, Nalngas, Waru - Sidoarjo	8552492-193	100,00
7.	CV. TOKEK MAS INDONESIA	JL. SOEKARNO - HATTA NO. B-6	0341-474625	100,00
8.	PT. INMASH TEHNIK	J. Bluru Kidul No. 100 Sidoarjo	+62318535566	100,00
9.	PT. MULIA TEHNIK ABADI	J. Peser Wisata B2-7RT.01RW11 Da. Kedensari Kec. Tanggulangin -SIDOARJO	031-8551147	100,00

Sumber: Data Sekunder diolah, 2012

Tabel 5. Evaluasi Penawaran Biaya

1. Hasil Evaluasi Penawaran Biaya			
No	Nama Penyedia Barang/Jasa	Usulan Biaya (Rp.)	Nilai
1.	CV. Mulia	387.293.476,90	100,00
2.	CV. TOKEK MAS INDONESIA	395.175.165,00	98,01
3.	CV ANGKASA PERKASA	410.701.060,00	94,30
4.	PT. KOPESERA ENGINEERING	422.705.226,90	91,62
5.	CV. KARUNIA TEKNIK.	424.730.225,70	91,19
6.	PT. AYODYA JAYA	425.700.002,20	90,98
7.	CV.SETIA BUDHI	435.000.000,04	89,03
8.	PT. INMASH TEHNIK	435.752.955,00	88,88
9.	PT. MULIA TEHNIK ABADI	435.752.955,00	88,88

2. Hasil Evaluasi Akhir (Gabungan Penawaran Teknis & Biaya)				
No	Nama Penyedia Barang/Jasa	Nilai		Peringkat
		Teknis	Biaya	
1.	CV. Mulia	100,00	100,00	1
2.	CV. TOKEK MAS INDONESIA	100,00	98,01	2
3.	CV ANGKASA PERKASA	100,00	94,30	3

Adapun rekapitulasi atas evaluasi menjadi lampiran pada berita acara ini.

Demikian Berita Acara ini dibuat yang ditandatangani oleh anggota PPBJ MLG

Sumber: Data Sekunder diolah, 2012

c. Pembuktian Kualifikasi

Kepada calon penyedia barang/jasa yang akan diusulkan sebagai pemenang dan pemenang cadangan, dilakukan verifikasi terhadap semua data dan informasi yang ada dalam formulir isian kualifikasi dengan meminta kepada rekanan menyertakan dokumen asli yang sah. Adapun dokumen pembuktian kualifikasi yang dimaksud sebagaimana disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 6. Pembuktian Kualifikasi

Data Penyedia Barang/Jasa				
No	Nama Penyedia Barang/Jasa	Keabsahan Kualifikasi	Telepon	Alamat
1	CV. Mulla	Sah	0341 485260	Perum griya shanta H-204 Malang
2	PT. KOPESERA ENGINEERING	Sah	0341-800474	JL. KOL. SUGIONO RUKO GADANG ASRI KAV. 7 MALANG
3	CV. KARUNIA TEKNIK.	Sah	0341-5484333 081333670444	Jl. Singo Lodro No. 16 Bilhar
4	CV. SETIA BUDHI	Sah	0341-5484333	JL JANTI BARAT C DALAM NO 30
5	PT. AYODYA JAYA	Sah	0341-494424	JL. LAHOR NO. 5 MALANG
6	CV ANGKASA PERKASA	Sah	8552492 - 93	Jl. Kenangan RT. 10 RW. 03, Ngingas, Waru - Sidoarjo
7	CV. TOKEK MAS INDONESIA	Sah	0341-474825	JL. SOEKARNO - HATTA NO 1 B-6
8	PT. INMASH TEHNIK	Sah	+62318535586	Jl. Bluru Kidul No. 100 Sidoarjo
9	PT. MULIA TEHNIK ABADI	Sah	031-8551147	Jl. Pasar Wisata B2-7RT.01RW111 Ds. Kedensari Kec. Tanggulangin - SIDOARJO

Sumber: Data Sekunder diolah, 2012

3) Tahap Penentuan Pemenang

Pada tahap penentuan pemenang, panitia pengadaan memperoleh seorang peserta lelang yang berhasil mengajukan penawaran yang terendah akan tetapi masih dalam batas kewajaran dibandingkan peserta lelang lain. Setelah verifikasi selesai dan peserta lelang dinyatakan layak dan lolos kualifikasi, maka pemenang lelang tersebut akan diumumkan web *e-procurement*. Adapun dokumen penentuan pemenang yang dimaksud sebagaimana disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 7. Hasil Penetapan Pemenang

SURAT PENETAPAN PEMENANG BARANG/JASA						
No Surat Penetapan Pemenang Barang/Jasa : 288.K/MAN/APJ-MLG/2012						
Tanggal Surat Penetapan Pemenang : 23 Agustus 2012						
Data Penyedia Barang/Jasa						
No	Nama Penyedia Barang/Jasa	Nilai Teknis	Nilai Harga	Total	Harga Negosiasi (Rp.)	Pemenang
1.	CV. Mulla	100,00	100,00	100,00	387.293.476,90	Ya
Dibuat oleh Ketua PPBJ MLG 2012 (R. FAUZANIAR SAMS)						

Sumber: Data Sekunder diolah, 2012

Panitia lelang setelah mengumumkan pemenang juga menyediakan waktu sanggahan bagi calon penyedia barang/jasa yang berkeberatan atas penetapan pemenang, diberikan kesempatan mengajukan sanggahan secara tertulis kepada panitia lelang. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip transparansi benar diterapkan dalam sistem *e-procurement* PLN, sehingga persaingan usaha yang sehat dapat terwujud dan dapat *mewujudkan good governance*. Adapun dokumen sanggahan yang dimaksud sebagaimana disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 8. Sanggahan

Data Penyedia Barang/Jasa						
No	Nama Penyedia Barang/Jasa	Nilai Teknis	Nilai Harga	Total Nilai	Harga (Rp.)	Pemenang
1.	CV. Mulla	100,00	100,00	100,00	387.293.476,90	Ya
2.	CV. TOKEK.MAS INDONESIA	100,00	98,01	98,01	395.175.165,00	Tidak
3.	CV ANGKASA PERKASA	100,00	94,30	94,30	410.701.060,00	Tidak
Keterangan Sanggahan						
Status sanggahan : Tidak Ada Sanggahan						
Tanggal sanggahan : 28 Agustus 2012						
Keterangan : Tidak ada sanggahan						

Sumber: Data Sekunder diolah, 2012

Dari uraian dan gambar diatas dapat diketahui bahwa dengan adanya tahapan-tahapan *e-procurement* di PT. PLN (Perser) Area Malang tersebut benar-benar memberikan dampak positif terhadap proses pengadaan barang/jasa. Dengan adanya tahapan tersebut dapat terlihat sejauhmana *e-procurement* dapat mewujudkan prinsip transparansi pada proses pengadaan di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Terkait dengan data wawancara dan data sekunder dilakukan observasi dengan hasil bahwa *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang dapat memberikan *output* transparansi yang dilihat dari kejelasan prosedur dan biaya proses pengadaan barang/jasa. Selama ini kejelasan prosedur dan biaya proses pengadaan barang/jasa sudah sesuai dengan ketentuan, dan sudah di publikasikan untuk umum.

f. Distribusi Informasi Pengadaan Barang/Jasa.

E-procurement memberikan peluang yang besar terhadap pihak-pihak yang terkait untuk melihat maupun mengawasi proses pengadaan barang/jasa, dimana dengan *e-procurement* distribusi informasi dapat diakses oleh pihak-pihak yang terkait. Berkaitan dengan distribusi informasi pengadaan barang/jasa Bapak Feri Asmoro Sam S, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ E-procurement memberikan nilai tambah terhadap distribusi informasi. Dengan menggunakan e-procurement semua informasi yang berkaitan dengan e-procurement di publikasikan di web e-procurement. Jadi pihak-pihak yang terkait dapat melihat informasi tersebut karena kalau sudah di

publikasikan di internet itu dapat dilihat oleh orang banyak sehingga distribusi informasinya sangat luas. Selain itu dengan di publikasikan akan mempermudah baik pihak calon penyedia barang/jasa dan pihak lain yang terkait dapat melihat pengumuman, prosedurnya, tahapannya melalui web e-procurement PLN tersebut sehingga pengawasan dapat dilakukan bersama-sama dengan pihak yang terkait sehingga lebih transparansi. (Wawancara tanggal 03 Januari 2013, pukul 15.00 WIB).

Pernyataan senada juga diungkap oleh Bapak Ardiansyah, selaku staf fungsional CV. Mulia beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

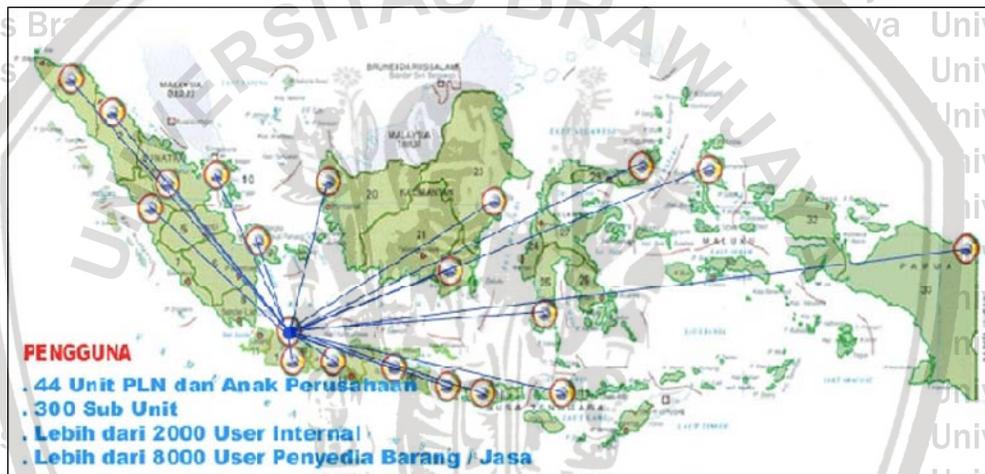
“ Pengadaan barang/jasa dengan manual mengharuskan calon penyedia barang/jasa untuk rajin-rajin mencari informasi berkaitan dengan pengadaan barang/jasa. Serta dalam pengadaan barang/jasa yang manual tidak bisa diketahui tahapan-tahapannya secara transparan. Beda dengan e-procurement, semua tahapan-tahapan proses pengadaan sudah terpublikasikan di web e-procurement PLN sehingga semua yang terkait dapat saling mengawasi, kalau sudah begitu akan transparansi. Selain itu juga informasi pengadaan barang/jasa dapat dilihat dari web e-procurement PLN sehingga lebih memudahkan kita. Keuntungan lainnya dengan e-procurement jaringan/jangkauannya luas, calon penyedia barang/jasa dapat mengikuti pengadaan barang/jasa di tempat lain maksudnya diluar kota, karena semua yang berkaitan dengan e-procurement seperti pengumuman pengadaan barang/jasa di publikasikan di web e-procurement PLN sehingga pihak-pihak yang berkaitan dapat mudah mengakses, dengan membuka lewat internet semua informasi sudah bisa di dapatkan. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 17.00 WIB).

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Bapak Joko Widiyanto, selaku staf administrasi PT. Borobudur yang memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Distribusi informasi pada saat menggunakan e-procurement berbeda dengan ketika menggunakan pengadaan barang/jasa secara manual. Pada saat manual informasi itu harus kita cari dengan cara datang sendiri ke PLN Area Malang, berarti pendistribusian informasi dengan pengadaan barang/jasa manual masih terbatas karena kita sebagai calon penyedia barang/jasa harus sering-sering datang dan mencari informasi pengadaan, dengan demikian biasanya susah bagi calon penyedia luar kota untuk mengikuti pengadaan di daerah lain. Akan tetapi sekarang dengan e-procurement, calon penyedia barang/jasa dapat melihat informasi tersebut tanpa datang langsung akan tetapi bisa melihat di web e-procurement PLN, selain itu calon penyedia semakin mudah untuk

mengikuti pengadaan barang/jasa di luar kota karena informasi ada di web *e-procurement* PLN dan bisa diakses dengan internet, sehingga jangkauan bagi calon penyedia barang/jasa semakin luas dengan menggunakan *e-procurement*. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 08.00 WIB)

Setelah menggunakan sistem *e-procurement* PLN pihak panitia pengadaan mempunyai banyak *user*/pengguna aplikasi ini yang terdiri dari banyak calon penyedia barang/jasa yang tersebar diseluruh indonesia. Penyebaran wilayah *user e-procurement* PLN ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 7. Penyebaran Pengguna (*user*) *e-procurement*.

Sumber: Sistem *e-procurement* PT. PLN (Persero), <http://eproc.pln.co.id/>

3. Kendala yang Dihadapi Awal Implementasi *E-Procurement* di PT.

PLN (Persero) Area Malang.

Implementasi kebijakan mengalami kendala manakala kebijakan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana namun kondisi eksternal dan internal ternyata kurang mendukung, sehingga tujuan yang diharapkan tidak dapat tercapai. Awal Implementasi kebijakan *e-procurement* di PT.PLN (Persero)

Area Malang ditemui beberapa kendala dalam implementasinya, kendala

tersebut dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu kendala eksternal (kendala yang muncul dari luar instansi) dan kendala internal (kendala yang muncul dari dalam instansi). Adapun kendala eksternal dan internal dalam implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang, adalah sebagai berikut:

a. Kendala Eksternal

Kendala eksternal ini berasal dari pihak calon penyedia barang/jasa (CPBJ) PT. PLN (Persero) Area Malang. Kendala eksternal tersebut yaitu:

1) Sumber daya manusia (SDM).

Kendala yang berasal dari pihak calon penyedia barang/jasa (CPBJ) salah satunya adalah kendala SDM. menurut Bapak Joko Widiyanto, selaku Staf Administrasi PT. Borobudur Medecon memberi pernyataan sebagai berikut:

“Kalau berbicara kendala dalam e-procurement, kendala dasarnya berkaitan dengan SDM. Pada perusahaan kami masih sedikit SDM yang benar-benar paham dengan sistem e-procurement PLN, dari pihak CPBJ sendiri mengalami kesulitan untuk mengakses sistem e-procurement. Selain kesulitan untuk mengakses, kami juga mengalami kebingungan atau ketidakpahaman pada saat penjelasan pekerjaan (aanwijzing) yang dilakukan oleh pihak PLN”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 08.00 WIB)

Pernyataan senada diungkapkan oleh Bapak Ardiansyah, selaku staf fungsional CV. Mulia, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Menurut saya pastinya awal-awal menggunakan e-procurement kendala yang paling dasar adalah sumber daya manusia (SDM) karena namanya perubahan sistem jadi pastinya juga butuh penyesuaian dengan SDM. Dimana pada awalnya masih manual tetapi dengan perkembangan teknologi berubah dengan menggunakan sistem elektronik pastinya terjadi kendala dasar SDM. Seperti yang saya alami pada awal menggunakan e-procurement juga terjadi kebingungan untuk menjalankannya”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 17.00 WIB).

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang, yang memberikan pernyataan:

“ CPBJ kebanyakan tidak tahu atau kurang paham dengan sistem e-procurement, sehingga CPBJ butuh sosialisasi maka kita pada awal-awal mengimplementasikan e-procurement melakukan pelatihan untuk seluruh vendor malang raya”. (Wawancara tanggal 29 Nopember 2012, pukul 13.00 WIB)

Berkaitan dengan kendala eksternal yang dialami pada saat implementasi e-procurement juga diungkapkan oleh Bapak Fauzaniar Sam S, selaku ketua panitia pengadaan barang/jasa. Beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Pertama-tama memang kita harus mengajari dulu, sebenarnya sampai sekarang pun vendor-vendor yang kecil itu masih kebingungan karena pengawai yang ada seadanya saja tapi bagi vendor-vendor besar sekarang sudah tidak perlu mengajari lagi”. (Wawancara tanggal 26 Nopember 2012, pukul 15.00 WIB).

Pernyataan Bapak Joko Widiyanto, Bapak Ardiansyah, Bapak Feri Asmoro H dan Bapak Fauzaniar Sam S diperkuat oleh Bapak Moch. Fadjar, selaku Ketua Asosiasi Kontraktor dan Mekanikal Listik (AKLI) Malang yang memberikan pernyataan sebagai berikut:

“ Untuk menjalankan pengadaan barang/jasa dengan menggunakan e-procurement pastinya pada awal-awal terjadi kendala. Kalau berbicara kendala yang dialami pada saat awal menggunakan e-procurement, pastinya ada kendala yang dipicu dari luar dan dari dalam. Dari luar kendala yang paling utama menurut saya berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM), SDM merupakan menentu utama dalam berjalannya suatu sistem/program jadi SDM lah yang harus menjadi perhatian utama. Pastinya ketika awal penerapan e-procurement SDM yang dimaksud disini adalah calon penyedia barang/jasa (CPBJ) mengalami kesulitan karena sudah terbiasa dengan manual akan tetapi sekarang harus berubah menggunakan internet. Sehingga pada awal penerapan e-procurement PLN Area Malang tidak lantas langsung lepas tangan dengan membiarkan CPBJ mengalami kesulitan akan tetapi PLN Area Malang sebelumnya mengadakan sosialisasi kepada vendor-vendor yang ada di

malang, dengan cara demikian diharapkan vendor-vendor mengetahui, mengerti, dan memahami bagaimana sistem yang ada di e-procurement baik prosedur, tata cara maupun proses kegiatannya”. (Wawancara tanggal 05 Desember 2012, pukul 12.00 WIB)

Terkait dengan data wawancara diatas dilakukan observasi dengan hasil bahwa kendala sumber daya manusia (SDM) seperti yang telah diungkapkan oleh beberapa calon penyedia barang/jasa (CPBJ), panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, dan Ketua Asosiasi Kontraktor dan Mekanikal Listik Indonesia (AKLI) Malang tersebut dapat menghambat jalannya sistem *e-procurement* PLN.

2) Faktor Ketidاكلancaran Sistem

Pengadaan barang/jasa dengan menggunakan sistem *e-procurement* menggunakan jaringan internet yang terhubung dengan *server* pusat PLN. Dalam proses pengadaan barang/jasa dengan menggunakan sistem *e-procurement* ini terkadang terdapat masalah seperti gangguan jaringan internet yang mengakibatkan pihak calon penyedia barang/jasa tidak dapat atau sulit untuk mengakses *e-procurement* PLN, sehingga tidak dapat memasukkan data yang dibutuhkan. Adanya masalah teknis seperti ini mengakibatkan proses *e-procurement* terhambat dan tidak dapat berjalan optimal. Seperti yang diungkapkan oleh calon penyedia barang/jasa dari PT. PLN (Persero) Area Malang sebagai berikut:

Menurut Bapak Joko Widiyanto, selaku Staf Administrasi PT. Borobudur Medecon memberi pernyataan sebagai berikut:

“ Faktor teknis yang saya maksud disini adalah ketidاكلancaran sistem, seperti pada saat sering hujan itu juga mempengaruhi jaringan yang kami gunakan sehingga dapat memungkinkan perusahaan kami untuk kalah

pada proses penawaran”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 08.00 WIB).

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Bapak Ardiansyah, selaku staf fungsional CV. Mulia, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Kendala selain sumber daya manusia (SDM) juga terdapat kendala lain dalam e-procurement, yaitu kurang lancarnya jaringan internet. Jaringan internet memungkinkan adanya gangguan sehingga membuat aktivitas kami terganggu”. (Wawancara tanggal 28 Nopember 2012, pukul 17.00 WIB).

Pernyataan Bapak Joko Widiyanto, dan Bapak Ardiansyah diperkuat oleh Bapak Moch. Fadjar, selaku Ketua Asosiasi Kontraktor dan Mekanikal Listik (AKLI) Malang yang memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Menurut saya kendala kedua yang dialami oleh calon penyedia barang/jasa (CPBJ) adalah kendala yang berhubungan dengan ketidaklancaran sistem internetnya. E-procurement ini kan membutuhkan internet dalam proses kegiatannya, akan tetapi terkadang namanya jaringan mengalami gangguan atau trobel. Bisa saja pada saat mengirim data tiba-tiba jaringannya terganggu (macet). Hal demikian juga akan membuat proses pengadaan barang/jasa dengan e-procurement terganggu dan akhirnya dapat menghambat kerja yang seharusnya sudah selesai harus tertunda”. (Wawancara tanggal 05 Desember 2012. Pukul 12.00 WIB).

b. Kendala internal

1) Sumber daya manusia (SDM).

Suatu kebijakan tidak mungkin dapat berjalan dengan sendirinya tanpa adanya pihak yang mengelola. Implementasi *e-procurement* membutuhkan SDM yang memadai. Bukan hanya dari sisi jumlah SDM yang mengelola, akan tetapi juga dari sisi kompetensi yang dimiliki. Dalam implementasi *e-procurement* diperlukan SDM yang memiliki keahlian dalam bidang

infrastruktur TI dan SDM yang benar-benar memahami ketentuan pengadaan barang/jasa.

Pernyataan Bapak Fauzaniar Sam S, selaku kepala panitia pengadaan barang/jasa. Beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Yang jelas ada keragu-raguan yang berkaitan SDM pada saat awal di implementasikan e-procurement. Sistem IT kayaknya menjadi hal yang alergi di PLN, disini lah tantangannya”. (Wawancara tanggal 26 Nopember 2012, pukul 15.00 WIB)

Pernyataan Bapak Fauzaniar Sam S, diperkuat oleh Bapak Feri Asmoro H selaku sekretaris panitia pengadaan barang/jasa. Beliau menyatakan

“Kendala utama yang dihadapi ketika implementasi e-procurement ini adalah Manusia (SDM). Panitia kan harus punya kompetensi. Dalam prakteknya tidak semua anggota panitia pengadaan barang/jasa paham dengan sistem e-procurement, hanya beberapa orang saja yang paham secara detail. Hal ini yang membuat suatu proses pengadaan menjadi terganggu”. (Wawancara tanggal 29 Nopember 2012, pukul 13.00 WIB)

Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa kendala SDM tidak hanya muncul dari pihak calon penyedia barang/jasa saja, melainkan dari pihak panitia pengadaan barang/jasa juga mengalami kendala. Sehingga masalah sumber daya manusia (SDM) menjadi hal yang perlu diperhatikan, sebegus apapun kebijakan tetapi jika pelaksana dan sistem itu sendiri tidak mampu untuk melaksanakannya maka tujuan yang diharapkan tidak akan terwujud.

2) Adanya Ketidاكلancaran Sistem.

Menurut panitia pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang yang dimaksudkan ketidاكلancaran sistem disini adalah masalah

ketidaklancaran pada jaringan internet yang memfasilitasi pihak-pihak yang terkait dalam proses pengadaan barang/jasa.

Bapak Fauzaniar Sam S, selaku kepala panitiapengadaan barang/jasa PT.

PLN (Persero) Area Malang mengungkapkan:

“Dari awal masalah koneksi/jaringan itu menjadi salah satu kendala kami, pada awal penerapan e-procurement disini masih sering terjadi ketidaklancaran jaringan dan itu mengakibatkan terhambatnya kinerja kami”. (Wawancara tanggal 26 Nopember 2012, pukul 15.00 WIB)

Pernyataan Bapak Fauzaniar diperkuat oleh Bapak Feri Asmoro H, selaku sekretaris pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Bulan-bulan pertama menggunakan e-procurement masih sering terjadi gangguan jaringan, kalau sudah begitu proses e-procurement menjadi terhambat”. (Wawancara tanggal 29 Nopember 2012, pukul 13.00 WIB).

Terkait dengan data wawancara diatas dilakukan observasi dengan hasil bahwa ketidaklancaran sistem juga menjadi kendala implementasi kebijakan e-procurement di PT. PLN (Persero) Area Malang. Dengan adanya ketidaklancaran sistem tersebut dapat menghambat proses pengadaan barang/jasa dan dapat menghambat kinerja panitia pengadaan barang/jasa.

C. Analisis dan Interpretasi Data

Berikut ini, peneliti akan memaparkan analisis dan interpretasi data sesuai dengan fokus penelitian.

1. Implementasi Kebijakan *E-Procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Implementasi kebijakan publik tidak hanya bersangkut paut dengan mekanisme operasional kebijakan ke dalam prosedur-prosedur birokrasi, akan tetapi juga terkait dengan masalah konflik keputusan, dan bagaimana suatu kebijakan itu diperoleh kelompok-kelompok sasaran (Wahab, 2008:59).

Menurut Mazmanian dan Sabatier dalam (Wahab, 2008:65) yang dimaksud dengan implementasi kebijakan adalah

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

Proses implementasi kebijakan itu sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat (Wahab, 2008:59).

**a. Kebijakan Operasional *E-Procurement* di PT. PLN (Persero) Area
Malang Malang.**

Setiap implementasi kebijakan publik tidak lepas dari payung hukum yang lebih tinggi yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk mengatur kebijakan publik tersebut. Pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang berpedoman pada Peraturan Presiden No.54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Ruang lingkup Peraturan Presiden tersebut tidak mengacu pada lembaga yang melaksanakan, akan tetapi berpedoman atau dilihat dari sumber dana yang dipergunakannya. Apabila sumber dana yang digunakan berasal dari APBN baik sebagian atau seluruhnya maka pengadaan barang/jasa tersebut berpedoman pada Peraturan Presiden No.54 Tahun 2010, akan tetapi apabila sumber dana pengadaan barang/jasa tersebut baik sebagian atau seluruhnya bukan berasal dari APBN maka pengadaan barang/jasa di BUMN berpedoman pada Peraturan Menteri No. PER-05/MBU/2008 Tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Barang/Jasa BUMN, yang menyatakan bahwa pengadaan barang/jasa BUMN dapat dilakukan dengan menggunakan sarana *e-procurement* yang persyaratan teknisnya ditetapkan oleh Direksi yang didukung oleh keputusan Direksi. Keputusan Direksi tersebut adalah:

1. Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor: 1059.K/DIR/2011 Tentang Perubahan Ketiga Atas Keputusan Direksi Nomor: 305.K/DIR/2010 Tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT.PLN (Persero).

2. Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) Nomor: 066.K/DIR/2011 Tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Direksi Nomor 305.K/DIR/2010 Tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT.PLN (Persero).
3. Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 608.K/DIR /2010 Tentang Pedoman Atas Keputusan Direksi Nomor 305.K/DIR/2010 Tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero).
4. Keputusan Direksi Nomor 305.K/DIR/2010 Tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero).

Berdasarkan wawancara dengan narasumber, sangat penting untuk mengetahui sumber pembiayaan pengadaan barang/jasa oleh PT. PLN (Persero) Area Malang. Apabila pengadaan barang/jasa dengan menggunakan sumber dana dari APBN dan APBD maka berpedoman pada Peraturan Presiden No.54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa, Namun apabila sumber dana yang digunakan untuk pengadaan barang/jasa menggunakan dana APLN (Anggaran Perusahaan Listrik Negara) maka berpedoman pada Keputusan Direksi No.305.K/DIR/2010 Tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero). Kedua bentuk peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah dan keputusan direksi adalah landasan untuk melaksanakan kebijakan *e-procurement* sesuai dengan sumber dananya serta dengan melihat peraturan-peraturan yang berada di atasnya.

PT. PLN (Persero) Area Malang merupakan salah satu organisasi penyelenggara layanan di Indonesia yang kegiatannya di bidang kelistrikan, dan bidang lain yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota

perusahaan dan pemegang saham. Salah satu kegiatan yang dilakukan oleh PT.PLN (Persero) Area Malang adalah dalam hal pengadaan barang/jasa.

Selama ini pengadaan barang/jasa secara konvensional dianggap kurang efektif dan kurang transparan yang dapat menimbulkan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), membutuhkan waktu yang lama, dan dapat mengakibatkan kompetisi kurang sehat yang berakibat terhadap kualitas pengadaan.

Elektronic-procurement PLN adalah sarana pengadaan barang/jasa secara *online*, atau secara pelaporan proses pengadaan barang/jasa yang dilakukan tidak melalui *e-procurement (office)*, atas sarana informasi harga satuan dan persediaan material, atau sarana bursa material antar Unit PLN di lingkungan PT. PLN (Persero) yang diakses melalui internet pada alamat <http://eproc.pln.co.id>.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, sebelum menggunakan sistem *e-procurement*, pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang menggunakan sistem konvensional, dimana media yang digunakan sifatnya masih manual yang memungkinkan terjadinya pertemuan antara pihak panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ). Pada sistem konvensional tahapan mulai dari pengumuman lelang sampai dengan menunjukkan pemenang dilakukan dengan tatap muka, sehingga menimbulkan dugaan-dugaan kecurangan.

Tujuan dari implementasi *e-procurement* PLN adalah untuk lebih meningkatkan integrasi antar unit PLN, transparansi, kecepatan proses, efisiensi waktu dan biaya, akuntabilitas, memudahkan pengendalian dan

pengawasan, dan mengoptimalkan pemanfaatan material di gudang (baik material *fast moving* maupun material *slow moving*). Salah satu tujuan *e-procurement* PLN adalah untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi.

Efisiensi dapat dilihat dari jumlah pengadaan barang/jasa, optimalisasi waktu proses pengadaan barang/jasa, peluang tatap muka antara panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ). Sedangkan transparansi dapat dilihat dari keamanan, kejelasan prosedur dan biaya pengadaan barang/jasa, dan distribusi informasi pengadaan barang/jasa. Tujuan *e-procurement* PLN tersebut sesuai dengan tujuan *e-procurement* dalam Peraturan Presiden No.54 Tahun 2010, Keputusan direksi PT. PLN (Persero) dan Neef (2001) dalam (Purwanto et.al, 2008:16) yang mengatakan tujuan *e-procurement* salah satunya yaitu biaya transaksi yang lebih rendah, pemesanan yang lebih cepat, proses yang terstandarisasi sehingga pengadaan barang lebih efisien, kontrol yang lebih baik terhadap pengeluaran pengadaan barang dan tingkat kepatuhan pegawai yang lebih baik, dan kertas kerja yang lebih sedikit dan mengurangi pengulangan prosedur administrasi.

Kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang tertuang pada Peraturan Presiden No.54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No. 305.K/DIR/2010 Tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero). Hal ini sesuai dengan pendapat Van Meter dan Van Horn ketika menjelaskan implementasi kebijakan, dimana keputusan kebijaksanaan memuat tujuan yang mengarahkan tindakan individu, pemerintah, dan swasta (Wahab, 2008:65).

b. Struktur dan Daya Dukung Aktor Pelaksana Kebijakan

Struktur organisasi merupakan bagan yang menggambarkan pembagian pelimpahan tugas, wewenang, dan fungsi yang berada pada organisasi. Setiap fungsi atau bagian memiliki tugas pokok yang harus dilakukan. Setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda tergantung kebijakan dari setiap perusahaan. Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa dapat diketahui struktur panitia pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang berjumlah ganjil sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Panitia pengadaan barang/jasa pernah 5 (lima) orang dan 7 (tujuh) orang, akan tetapi dengan jumlah tersebut dirasa tidak efektif sehingga selama 2 (dua) tahun terakhir jumlah panitia pengadaan barang/jasa menjadi 3 (tiga) orang. Dengan jumlah panitia pengadaan barang/jasa 3 (tiga) orang ini dirasa efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.

Implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan eksekutif mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan/sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan/mengatur proses implementasinya. Biasanya ini berlangsung setelah melalui sejumlah tahapan, tahapan tersebut diawali dengan tahapan pengesahan undang-undang, kemudian *output* kebijakan dalam bentuk pelaksanaan keputusan oleh badan (instansi) pelaksana, kesediaan dilaksanakan keputusan-keputusan tersebut oleh

kelompok-kelompok sasaran, dampak nyata baik yang dikehendaki atau tidak dari *output* tersebut, dampak keputusan dan akhirnya perbaikan-perbaikan terhadap undang-undang/peraturan yang bersangkutan (Wahab, 2008:68). seiring dengan pentingnya implementasi kebijakan tidak terlepas dari sumber daya manusia (SDM) yang menangani dan aktor pelaksana kebijakan. Tanpa aktor pelaksana, kebijakan tidak mungkin dapat berjalan.

Salah satu variabel bebas dari implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn dalam (Wahab, 2008:62) yaitu sumber daya yang terlibat dari aktor pelaksana kebijakan. Untuk dapat mengimplementasikan kebijakan, perlu didukung oleh sumber daya, baik sumber daya manusia (SDM) maupun sumber daya selain manusia. Pentingnya daya dukung aktor yang berkaitan dengan kebijakan *e-procurement* PT. PLN (Persero) Area Malang diperjelas oleh Van meter dan Van Horn dalam (Wahab, 2008:65) bahwa implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok atau badan pemerintah atau swasta yang diarahkan pada terciptanya tujuan-tujuan yang digariskan dalam keputusan kebijakan. Badan-badan tersebut melaksanakan pekerjaan-pekerjaan pemerintah yang membawa dampak pada warga negaranya. Pengertian tersebut dalam konteks kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang diimplementasikan oleh beberapa aktor yang terkait dengan *e-procurement*. Aktor yang terkait antara lain: PT. PLN (Persero) Area Malang, sebagai *owner* atau pihak penyelenggara pengadaan barang/jasa, dan calon penyedia barang/jasa (CPBJ) PT. PLN

(Persero) Area Malang sebagai penyedia barang/jasa atau peserta pengadaan barang/jasa.

PT. PLN (Persero) Area Malang Malang bertindak sebagai pihak penyelenggara pengadaan barang/jasa atau pemberi tender (*owner*), dalam hal ini dilaksanakan oleh bagian Pemeliharaan dan Kontruksi Distribusi yang dipimpin oleh seorang asisten manajer dan dalam proses pelaksanaan pengadaan barang/jasa dijalankan oleh panitia pengadaan barang/jasa yang dipimpin oleh seorang ketua panitia pengadaan barang/jasa. Panitia pengadaan barang/jasa dibantu oleh staf bagian Pemeliharaan dan Kontruksi Distribusi dan seorang staf ahli yang bertugas mengatur pelaksanaan *e-procurement*. Selama proses *e-procurement* panitia pengadaan barang/jasa bertanggung jawab penuh atas proses pengadaan barang/jasa mulai dari pengumuman lelang sampai dengan penentuan pemenang.

Panitia pengadaan PT. PLN (persero) Area Malang terdiri dari: ketua panitia pengadaan barang/jasa, sekretaris panitia pengadaan barang/jasa, dan anggota panitia pengadaan barang/jasa. Panitia pengadaan barang/jasa mempunyai kualitas yang baik, dengan dibuktikan memiliki kemampuan, integritas, tanggung jawab, etika yang baik, disiplin, memahami *e-procurement*, juga dilengkapi dengan daya dukung sertifikat keahlian pengadaan. Panitia mempunyai tugas melakukan analisis terhadap lingkup pengadaan barang/jasa yang dilakukan dengan menyusun jadwal pelaksanaan pengadaan barang/jasa, menyusun dokumen pengadaan untuk diusulkan penetapannya oleh pengguna barang/jasa, menyusun harga perkiraan sendiri

(HPS) untuk diusulkan penetapannya oleh pengguna barang/jasa, menandatangani pakta integritas satu sebelum pelaksanaan pengadaan barang/jasa dimulai, mengumumkan pengadaan barang/jasa, memastikan suatu badan usaha yang akan diundang tidak termasuk dalam daftar hitam PLN, memberikan penjelasan pengadaan (*aanwijzing*), menilai kualifikasi penyedia barang/jasa melalui prakualifikasi atau pascakualifikasi, melakukan klarifikasi kepada penyedia barang/jasa, melakukan evaluasi terhadap dokumen penawaran, melakukan negosiasi untuk pengadaan barang/jasa dengan metode pemilihan langsung atau penunjukkan langsung, mengusulkan calon pemenang kepada pengguna barang/jasa mendokumentasikan proses pengadaan barang/jasa dengan tertib dan menyerahkan dokumen tersebut kepada pengguna barang/jasa. Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa aktor pelaksana kebijakan *e-procurement* dari pihak panitia pengadaan barang/jasa sudah menjalankan dengan cukup optimal dan sejauh ini sudah berhasil untuk mencapai tujuan dari *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Calon penyedia barang/jasa (CPBJ) PT. PLN (Persero) Area Malang bertindak sebagai pihak penyedia barang/jasa (CPBJ) yang terdiri dari berbagai PT dan CV yang sudah tergabung pada Asosiasi Kontraktor dan Mekanikal Indonesia (AKLI). Calon penyedia barang/jasa (CPBJ) PT. PLN (Persero) Area Malang harus memiliki NPWP dan sertifikat ISO sebagai daya dukung untuk mengikuti pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang, selain itu CPBJ harus disiplin, jujur, tanggung jawab, dan memiliki kemampuan yang

sesuai dengan pekerjaan yang dilelangkan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang.

Calon penyedia barang/jasa (CPBJ) bertindak sebagai agen (aktor) implementor kebijakan *e-procurement*, dimana CPBJ dalam proses pengadaan barang/jasa harus mengikuti ketentuan yang berlaku. Calon penyedia barang/jasa (CPBJ) melakukan registrasi pada portal resmi *e-procurement* dengan menyertakan alamat *email* dan NPWP perusahaan, setelah itu portal akan menjawab secara otomatis melalui *email* yang sudah dimasukkan dan memberi *password*. Apabila CPBJ tidak mentaati ketentuan yang telah diatur dalam pedoman pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero), maka CPBJ tidak bisa mengikuti pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero).

Dalam menunjang implementasi kebijakan *e-procurement* aktor yang berpengaruh dari PT. PLN (Persero) Area Malang yaitu ketua, sekretaris, dan anggota. Sedangkan dari rekanan/CPBJ merupakan PT/CV yang ikut serta dalam pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang. Setiap aktor yang terlibat melakukan peran dan fungsi masing-masing sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) agar kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang dapat diimplementasikan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Hogwood dan Gunn dalam Wahab (2008:71) bahwa diperlukan komunikasi dan koordinasi yang sempurna. Dalam implementasi sebuah kebijakan maka peran dan tanggung jawab masing-masing pihak yaitu pemerintah, PT. PLN (Persero) Area Malang, dan

calon penyedia barang/jasa (CPBJ) PT. PLN (Persero) Area Malang penting dalam rangka implementasi kebijakan *e-procurement*.

Menurut pendapat penulis, komunikasi dan koordinasi yang berjalan dengan baik antara kedua belah pihak diatas harus tetap dipertahankan mengingat betapa pentingnya komunikasi dan koordinasi ini.

c. Proses/tahapan Implementasi Kebijakan *E-Procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang Malang.

1) Sosialisasi Kebijakan *E-Procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Dalam implementasi kebijakan publik, sosialisasi kebijakan merupakan suatu keharusan agar proses implementasi kebijakan berjalan lancar. Sosialisasi dilakukan selain untuk memberikan informasi kepada masyarakat juga untuk mengetahui respon dari pihak-pihak yang terkait. Sosialisasi penting dilakukan karena tahap ini menentukan seberapa dalam pemahaman para pelaksana berkaitan dengan suatu kebijakan yang meliputi pengertian, prinsip-prinsip, pendanaan, prosedur, dan pelaksanaan. Pihak-pihak yang terkait diharapkan benar-benar memahami semua hal tentang suatu kebijakan, karena pihak-pihak yang terkait tersebut merupakan aktor yang dapat menentukan berhasil/tidaknya suatu kebijakan.

Terwujudnya aplikasi *e-procurement* PLN merupakan hasil kebijakan manajemen PT. PLN (Persero) tahun 2000 terkait dengan informasi stok material PLN, penyusunan HPS, dan monitoring pergerakan material.

Sedangkan amanat RUPS tahun 2003 menetapkan agar PLN mengoptimalkan sistem *e-procurement* yang sudah dikembangkan untuk terciptanya harga pembelian yang optimal dan tercapai inventori PLN yang efisien. <http://eproc.pln.co.id>.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, bahwa terjadi keterlambatan dalam implementasi kebijakan *e-procurement*, dibandingkan dengan PT. PLN (Persero) pusat karena PT. PLN (Persero) pusat sudah mulai melakukan pengoptimalan *e-procurement* pada tahun 2003, namun di PT. PLN (Persero) Area Malang baru mulai mengoptimalkan *e-procurement* pada tahun 2009. Faktor-faktor yang muncul dari kesiapan sumber daya manusia (SDM), belum adanya staf PT. PLN (Persero) Area Malang yang mempunyai kemampuan untuk mengoperasikan sistem *e-procurement*, hal ini yang mendasari *e-procurement* PT. PLN (Persero) Area Malang terlambat menerapkan.

MacManus (2002) dalam (Purwanto et.al, 2008:23) mengidentifikasi ada tiga faktor yang menjelaskan keterlambatan implementasi *e-procurement* di sektor publik. Faktor tersebut adalah

1. Perbedaan karakteristik antara sektor bisnis dengan sektor publik.
2. Adanya saling ketidakpercayaan antara pihak pemerintah dengan swasta.
3. Kemampuan pegawai dalam menjalankan *e-procurement*

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterlambatan penerapan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang sesuai dengan yang dikemukakan oleh MacManus (2002) dalam (Purwanto et.al, 2008:23) bahwa

salah satu faktor keterlambatan implementasi *e-procurement* disebabkan oleh kemampuan pegawai dalam menjalankan *e-procurement*.

Baru pada tahun 2008 PT. PLN (Persero) Area Malang mendapatkan sosialisasi khusus mengenai sistem *e-procurement* dari DisJatim. Setelah mendapatkan pelatihan khusus dari DisJatim, PT. PLN (Persero) Area Malang tidak langsung mengimplementasikan *e-procurement* tanpa mempertimbangkan kesiapan dari pihak calon penyedia barang/jasa (CPBJ).

Namun, PT. PLN (Persero) Area Malang terlebih dahulu memberikan sosialisasi *e-procurement* kepada vendor seluruh malang raya. Tujuan sosialisasi dan pelatihan tersebut supaya memunculkan timbal balik yang positif dari pihak calon penyedia barang/jasa (CPBJ).

Berkaitan dengan tahapan implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang, tahapan pertama yang dilakukan adalah dengan sosialisasi. Hal ini sesuai dengan tahapan implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh (Widodo, 2009:90) bahwa langkah-langkah implementasi kebijakan dimulai dari tahap interpretasi, dimana pada tahap ini merupakan tahapan penjabaran sebuah kebijakan yang masih bersifat abstrak ke dalam kebijakan yang lebih bersifat teknis operasional. Kegiatan interpretasi kebijakan tadi tidak sekedar menjabarkan sebuah kebijakan yang masih bersifat abstrak ke dalam kebijakan yang bersifat operasional, tetapi juga diikuti dengan kegiatan mengkomunikasikan kebijakan (sosialisasi) agar seluruh masyarakat (*stakeholder*) dapat mengetahui dan memahami apa yang menjadi tujuan, dan sasaran kebijakan.

2) Pelatihan *E-Procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Tahapan implementasi kebijakan selanjutnya adalah pelatihan. Menurut pendapat Vaidya et.al (2006) dalam (Purwanto et.al, 2008:23) bahwa salah satu faktor yang krusial bagi keberhasilan implementasi kebijakan *e-procurement* adalah faktor “human” atau manusia, yang terkait dengan perilaku dan kemampuan pegawai dalam menjalankan *e-procurement*. Dalam konteks implementasi kebijakan *e-procurement* penting memberikan pelatihan untuk menambah pengetahuan dan kemampuan pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang, karena salah satu penentu keberhasilan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang adalah pegawai yang terlibat dalam implementasi kebijakan *e-procurement* yang ada di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa selain sosialisasi yang dilakukan oleh PLN DisJatim pada tahun 2008, pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang juga dikirim untuk mengikuti pelatihan yang biasanya diadakan di pandaan atau di jakarta. Beberapa pegawai dikirim untuk mengikuti pelatihan dengan tujuan untuk lebih memahami pengadaan barang/jasa dengan sistem *e-procurement*. Pegawai yang mengikuti pelatihan tidak lantas setelah mengikuti pelatihan kemudian pulang, akan tetapi diberikan ujian/tes untuk mengetahui kemampuan daya serap *e-procurement* pada saat pelatihan. Apabila peserta yang lulus dalam ujian/tes tersebut diberikan sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa yang dapat dipergunakan sebagai modal menjadi calon panitia pengadaan barang/jasa, dan bagi peserta yang gagal ujian/tes maka tidak akan diberikan sertifikat pengadaan barang/jasa,

sehingga dapat dipastikan tidak bisa menjadi calon panitia pengadaan barang/jasa.

3) Pembentukan Panitia Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero)

Area Malang.

Ada beberapa ketentuan yang harus dilakukan sebelum proses pengadaan barang/jasa dilaksanakan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang.

Pertama, PT. PLN (Persero) Area Malang harus membuat rencana pengadaan barang/jasa yang tercantum dalam rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP). Kedua, Manajer area PT. PLN (Persero) Area Malang terlebih dahulu harus membentuk panitia pengadaan barang/jasa yang berjumlah ganjil.

Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa pembentukan panitia pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang sesuai dengan ketentuan yang telah diatur dalam keputusan direksi PT. PLN No.305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT.

PLN (Persero). Panitia pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang berjumlah ganjil dan selama 2 (dua) tahun terakhir ini jumlah panitia pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang berjumlah 3 (tiga) orang yang terdiri dari 1 (satu) orang ketua, 1 (satu) orang sekretaris dan 1 (satu) orang anggota. Panitia pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang harus memenuhi syarat yang telah ditetapkan, syarat-syarat tersebut adalah memiliki integritas moral, disiplin dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, memahami keseluruhan pekerjaan yang akan diadakan,

memahami isi dokumen pengadaan/metode dan prosedur pengadaan berdasarkan ketentuan yang berlaku, memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa, tidak boleh merangkap sebagai pemeriksa barang dan/atau penerima barang.

Menurut pendapat Hogwood dan Gunn dalam (Wahab, 2008:73) bahwa untuk dapat mengimplementasikan kebijakan secara sempurna diperlukan perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia. Dalam kaitannya dengan pembentukan panitia pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang dapat dikatakan bahwa sumber-sumber yang tersedia seperti panitia pengadaan barang/jasa sudah dipersiapkan secara baik sesuai dengan ketentuan dalam Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No. 305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero).

d. Sistem/aplikasi *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang

Malang.

Pembangunan infrastruktur jaringan yang telah dilakukan tidak akan berarti apabila tidak diimbangi oleh pengembangan aplikasi elektronik secara optimal. Aplikasi dan infrastruktur merupakan dua hal yang saling berkaitan dalam mewujudkan *e-government* karena aplikasi dan infrastruktur merupakan struktur dasar dalam kerangka arsitektur pengembangan *e-government*. Aplikasi database *e-procurement* PT. PLN (Persero) Area Malang merupakan sistem pelayanan yang memberikan informasi secara lengkap dan akurat berkaitan dengan *e-procurement*, dengan demikian diharapkan semua kegiatan/

proses pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang bisa transparan.

PT. PLN (Persero) telah membangun aplikasi dasar teknologi informasi dan komunikasi untuk mewujudkan *e-government* dalam pengadaan barang/jasa. Pembangunan aplikasi bertujuan agar aplikasi serta sistem informasi yang sudah ada dapat diintegrasikan dalam satu kesatuan menuju *good governance*.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa aplikasi di PT. PLN (Persero) Area Malang tidak mengalami perubahan baik penambahan aplikasi maupun pengurangan aplikasi. Aplikasi sudah ditentukan dan dibuat oleh PT. PLN (Persero) pusat, sehingga PT. PLN (Persero) Area Malang tinggal menjalankan saja. Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa aplikasi *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang terdiri dari: inisiasi pengadaan; persetujuan pengadaan; jadwal pengadaan; kriteria evaluasi; rencana kerja dan syarat; pendaftaran/pengumuman; pengambilan dokumen; penjelasan pengadaan; pemasukan dokumen penawaran; evaluasi dokumen penawaran; usulan calon pemenang; penetapan pemenang; masa sanggah; dan penunjukan pemenang. Dengan demikian PT. PLN (Persero) telah mempersiapkan sumber-sumber yang memadai yaitu sumber yang berkaitan dengan sarana dan prasarana, hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Hogwood dan Gunn dalam (Wahab, 2008: 71) bahwa untuk mengimplementasikan kebijakan publik secara sempurna, maka diperlukan

persyaratan yaitu untuk melaksanakan program harus tersedia sumber-sumber yang cukup memadai.

E-procurement diharapkan dapat menciptakan transparansi dalam proses pengadaan barang/jasa. Dengan adanya *e-procurement* di PT. PLN (Persero) dapat menjembatani antara pihak panitia pengadaan dengan aktor-aktor yang terlibat dalam pengadaan barang/jasa. Dengan demikian *e-procurement* PT. PLN (Persero) juga memberikan wadah bagi calon penyedia barang/jasa (CPBJ) untuk memberikan sanggahan apabila kurang puas terhadap keputusan pemenang. Sanggahan bertujuan untuk menciptakan wadah kritik dan saran berkaitan dengan ketidakpuasan penunjukkan pemenang.

e. Persepsi aktor dan stakeholder terhadap *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang Malang.

Menurut Islamy (2009:10) menjelaskan kebijakan publik tidaklah hanya berisi cetusan pikiran atau pendapat para pejabat yang mewakili rakyat, tetapi opini publik juga mempunyai posisi yang sama besarnya untuk diisikan (tercermin) dalam kebijakan-kebijakan publik, sehingga setiap kebijakan publik harus selalu berorientasi pada kepentingan publik.

Salah satu variabel tergantung implementasi kebijakan yang diungkapkan oleh Mazmanian dan Sabatier dalam (Wahab, 2008:107) bahwa persepsi mengenai dampak *output* kebijakan merupakan fungsi dari dampak nyata yang diwarnai oleh nilai-nilai orang yang mempersepsikannya. Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ) PT.

PLN (Persero) Area Malang dengan hasil bahwa bahwa implementasi *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang dipersepsikan membawa manfaat oleh calon penyedia barang/jasa (CPBJ), manfaat tersebut adalah calon penyedia barang jasa (CPBJ) merasa lebih efisien dan transparan. Efisien dalam hal waktu yang dibutuhkan lebih cepat, biaya yang harus dikeluarkan juga dapat ditekan seperti biaya kertas dan transportasi, mempermudah proses pengadaan barang/jasa, dapat memperluas kesempatan untuk mengikuti tender diluar wilayah. Sedangkan transparansi dapat dilihat dari adanya tahapan-tahapan dalam proses lelang yang dapat diketahui secara terbuka oleh pihak calon penyedia barang/jasa (CPBJ). Sebelum menggunakan sistem *e-procurement* terkadang muncul dugaan-dugaan negatif dari pihak peserta pengadaan barang/jasa mengenai hasil pemenang lelang, misalnya dugaan kecurangan yang dilakukan oleh panitia lelang dalam hal penentuan pemenang. Akan tetapi setelah menerapkan sistem *e-procurement* dugaan-dugaan tersebut hilang dengan sistem *e-procurement* yang bersifat transparansi.

Hal ini berkaitan dengan variabel tergantung implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier dalam (Wahab, 2008:106) bahwa *output* kebijakan badan pelaksana sejalan dengan tujuan formal undang-undang. Salah satu tujuan *e-procurement* adalah untuk menciptakan efisiensi dan transparansi, hal ini sesuai dengan tujuan *e-procurement* yang tertuang dalam Peraturan Presiden No.54 Tahun 2010 dan Keputusan Direksi No.305.K/DIR/2010.

f. Ketaatan Aktor dan stakeholder terhadap e-procurement di PT. PLN (Persero) Area Malang Malang.

Menurut Easton dalam Wahab (2008:5) bahwa ciri-ciri khusus yang melekat pada kebijakan publik bersumber pada kenyataan bahwa kebijakan itu dirumuskan oleh orang-orang yang memiliki wewenang dalam sistem politik, seperti para tetua adat, para ketua suku, para eksekutif, para legislator, para hakim, para administrator, para monarki, dan lain sebagainya.

Berdasarkan penjelasan Easton diatas, maka dapat disimpulkan bahwa suatu kebijakan akan melibatkan aktor kebijakan, seperti individu atau kelompok individu yang berperan dalam suatu kebijakan karena aktor-aktor kebijakan tersebut saling mempengaruhi dalam keberhasilan kebijakan. Aktor kebijakan adalah warga negara, agen-agen pemerintah, dan pihak swasta.

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2008:79) bahwasanya salah satu variabel bebas dalam proses implementasi kebijakan adalah sikap para pelaksana. Dalam rangka mewujudkan keberhasilan kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang maka diperlukan ketaatan aktor-aktor yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan. Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang dengan menggunakan sistem *e-procurement* dapat mengubah budaya kerja yang selama ini kurang baik, menjadi lebih baik karena *e-procurement* tidak akan mentolerir apabila terjadi keterlambatan pemasukan data ataupun keterlambatan lain. Selain itu, *e-procurement* membuat panitia pengadaan lebih taat dalam menjalankan pekerjaannya.

Sistem *e-procurement* turut berperan mengubah budaya kerja aktor yang terlibat. Pengaturan jadwal dan waktu yang ketat membuat tidak ada lagi toleransi terhadap keterlambatan. Dengan demikian konsekuensinya, semua pihak yang terlibat dalam pengadaan barang/jasa harus mengubah budaya kerja mereka untuk disiplin memenuhi tenggang waktu yang telah ditetapkan. Selain itu, teknologi juga membantu memastikan bahwa semua persyaratan, ketentuan dan proses terpenuhi. Sistem *e-procurement* selain berperan mengubah budaya kerja juga berperan mengubah sikap/perilaku para penyedia barang/jasa untuk lebih meningkatkan kompetensinya. Apabila calon penyedia barang/jasa (CPBJ) tidak memenangkan lelang, maka calon penyedia barang/jasa (CPBJ) dapat belajar untuk lebih memperbaiki kekurangannya, sehingga akan terciptanya jiwa kompetisi yang lebih baik. Dengan demikian ketaatan aktor dalam pelaksanaan kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang sudah dapat dikatakan ketaatan aktor yang terlibat baik.

2. Output Implementasi E-Procurement untuk Mewujudkan Efisiensi dan Transparansi.

a. Jumlah pengadaan

Implementasi *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang dapat menghasilkan pengadaan barang/jasa yang terencana dengan baik. Jumlah pengadaan yang telah dilakukan oleh PT. PLN Area Malang selama tahun 2009 sebesar 186, pada tahun 2010 sebesar 244, pada tahun 2011 sebesar 489, dan pada tahun 2012 sampai bulan nopember mencapai 458. Ketidaktetapan

jumlah pengadaan barang/jasa disebabkan oleh tingkat kebutuhan dari masing-masing satuan kerja di PT. PLN (Persero) Area Malang dan disesuaikan dengan anggaran yang ada. Dari sisi efisiensi jumlah pengadaan barang/jasa memang tidak berpengaruh, namun dari waktu dan biaya ada pengaruhnya. Dengan *e-procurement* waktu yang dibutuhkan dalam proses pengadaan barang/jasa lebih cepat, sedangkan dari sisi biaya dapat menghemat biaya yang harus dikeluarkan, seperti biaya kertas dan biaya transportasi. Hal ini sesuai dengan variabel tergantung implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier dalam Wahab (2008:106) bahwa *output* kebijakan badan pelaksana sejalan dengan tujuan formal undang-undang. Salah satu tujuan *e-procurement* adalah untuk menciptakan efisiensi dalam pengadaan barang/jasa, hal ini sesuai dengan tujuan *e-procurement* yang tertuang dalam Peraturan Presiden No.54 tahun 2010 dan Keputusan Direksi No.305.K/DIR/2010.

b. Optimalisasi Waktu Proses Pengadaan Barang/Jasa

E-procurement juga memberikan manfaat dalam efisiensi waktu proses pengadaan barang/jasa. Pengadaan barang/jasa harus diusahakan untuk mendapatkan hasil yang optimal dan terbaik dalam waktu yang cepat dengan menggunakan dana seminimal mungkin secara wajar, serta dapat dipertanggung jawabkan. Optimalisasi waktu tersebut ditunjukkan dengan:

- 1) Jadwal proses pengadaan barang/jasa lebih singkat, dengan menggunakan *e-procurement* waktu yang dibutuhkan untuk proses pengadaan barang/jasa berkisar 20 hari.

2) Panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang dapat melakukan evaluasi kualifikasi dengan akurat dan tepat karena dengan *e-procurement* secara otomatis mengeliminasi calon penyedia barang/jasa (CPBJ) yang tidak sesuai dengan persyaratan.

3) Panitia pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) Area Malang memberikan respon yang cepat apabila ada pertanyaan-pertanyaan maupun sanggahan dari calon penyedia barang/jasa (CPBJ).

Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa implementasi *e-procurement* dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pengadaan barang/jasa yang efektif dan transparan di PT. PLN (Persero) Area Malang dapat memberikan *output* yang positif terhadap optimalisasi waktu proses pengadaan barang/jasa yang dapat dilihat dari waktu yang dibutuhkan untuk pengadaan dengan *e-procurement* rata-rata 20 hari, jadwal kegiatan proses pengadaan tepat waktu, evaluasi kualifikasi dilakukan tepat waktu, cepat dan akurat oleh panitia pengadaan barang/jasa, panitia pengadaan barang/jasa juga memberikan respon yang cepat dan baik terhadap pertanyaan-pertanyaan pada saat penjelasan pekerjaan (*aanwijzing*) maupun pada saat sanggahan. Hal ini sesuai dengan variabel tergantung implementasi kebijakan oleh Mazmanian dan Sabatier dalam Wahab (2008:106) bahwa *output* kebijakan badan pelaksanaan sejalan dengan tujuan formal undang-undang.

Salah satu tujuan *e-procurement* adalah untuk menciptakan efisiensi, hal ini sesuai dengan tujuan *e-procurement* yang tertuang dalam Peraturan Presiden No.54 Tahun 2010 dan Keputusan Direksi No. 305.K/DIR/2010, selain itu juga

sesuai dengan tujuan *e-procurement* yang dikemukakan oleh Neef (2001) dalam (Purwanto et.al, 2008:16) yang mengungkapkan salah manfaat penerapan *e-procurement* adalah proses yang terstandarisasi sehingga pengadaan barang lebih efisien dan pemesanan yang lebih cepat.

c. Peluang tatap muka antara penyedia barang dan jasa dengan panitia lelang

Manfaat yang diharapkan dengan adanya sistem *e-procurement* adalah mengurangi peluang tatap muka yang sering dilakukan dalam pengadaan barang/jasa konvensional. Peluang tatap muka yang sering terjadi pada pengadaan barang/jasa konvensional diduga sebagai salah satu penyebab terjadinya kecurangan dalam pengadaan barang/jasa.

Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa tatap muka yang selama ini dilakukan oleh panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ) berkisar 2-3 kali yaitu pada saat pembelian rencana kerja dan syarat-syarat (RKS), pembukaan dokumen, dan penjelasan (*aanwijzing*). Implementasi *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang telah memberikan *output* positif terhadap peluang tatap muka antara panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ), dimana peluang tatap muka yang terjadi pada proses *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang dapat diminimalisir. Hal ini sesuai dengan pendapat Mazmanian dan Sabatier dalam Wahab (2008:106) bahwa *output* kebijakan badan pelaksanan sejalan dengan tujuan formal undang-undang.

Salah satu tujuan *e-procurement* adalah untuk menciptakan efisiensi dan transparansi, hal ini sesuai dengan tujuan *e-procurement* yang tertuang dalam Peraturan Presiden No.54 Tahun 2010 dan keputusan direksi No. 305.K/DIR/2010, dan teori yang diungkapkan oleh Pearcy et.al (2008) dalam (Purwanto et.al, 2008:16) yang mengungkapkan salah satu manfaat *e-procurement* adalah tingkat inventarisasi yang lebih rendah dan transparansi yang lebih besar.

d. Keamanan data penawaran barang dan jasa

Implementasi *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang diharapkan memberikan manfaat rasa aman karena dengan *e-procurement* proses pengadaan barang/jasa sesuai dengan ketentuan yang telah diatur dengan mengedepankan prinsip efisiensi dan transparansi. Keamanan data penawaran barang/jasa dapat ditunjukkan oleh penjelasan berikut:

- 1) Setiap PT/CV yang melakukan registrasi *online* akan mendapatkan *password*. *Password* ini berfungsi untuk melakukan kegiatan proses *e-procurement*.
- 2) Perusahaan yang akan mengikuti lelang harus memasukkan NPWP dan alamat *email* PT/CV. Kemudian portal akan merespon secara otomatis melalui *email* yang sudah dimasukkan dan secara langsung akan memberikan *password*. *Password* tersebut hanya diketahui oleh masing-masing perusahaan yang akan mengikuti lelang.

3) Untuk membuka dokumen penawaran yang terdapat pada portal hanya dapat dibuka oleh panitia pengadaan barang/jasa.

Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa dengan adanya *e-procurement* dapat memberikan rasa aman kepada calon penyedia barang/jasa (CPBJ) PT. PLN (Persero) Area Malang, sehingga dapat memberikan *output* yang positif terhadap keamanan data penawaran barang/jasa. Pengamanan yang dilakukan dari PLN pusat seperti adanya *password* yang hanya diketahui oleh PT/CV masing-masing dan adanya keharusan pengisian NPWP. Selain itu adanya pengamanan internal yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang yaitu dengan cara membuat ruang khusus penyimpanan dokumen, apabila ruang khusus tersebut ditinggal harus di kunci dan tidak sembarang orang bisa keluar masuk. Dengan adanya pengamanan tersebut dapat memberikan *output* yang positif terhadap keamanan data penawaran barang/jasa. Hal ini sesuai dengan variabel tergantung implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier dalam Wahab (2008:106) bahwa *output* kebijakan badan pelaksana sejalan dengan tujuan formal undang-undang. Salah satu tujuan *e-procurement* adalah untuk menciptakan transparansi dalam pengadaan barang/jasa, hal ini sesuai dengan tujuan *e-procurement* yang tertuang dalam Peraturan Presiden No.54 tahun 2010 dan Keputusan Direksi No.305.K/DIR/2010.

e. Kejelasan Prosedur dan Biaya Proses Pengadaan Barang/Jasa.

Output implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area

Malang dapat dikaji berdasarkan tolak ukur prinsip-prinsip *e-procurement* dan *good governance*. Sistem *e-procurement* PT. PLN (Persero) merupakan implementasi dari prinsip-prinsip *good governance* dan *e-government*, prinsip-prinsip tersebut dapat dilihat pada prinsip pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) yang tertuang dalam surat Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero), bahwa pengadaan barang/jasa PT. PLN harus dilakukan sesuai dengan prinsip efisiensi, efektif, terbuka dan bersaing, transparan, adil/tidak diskriminatif, dan akuntabel. Hal ini menunjukkan bahwa sistem *e-procurement* PT. PLN (Persero) berfungsi untuk mendukung tercapainya prinsip-prinsip *good governance* salah satu prinsipnya adalah transparan.

Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa prosedur dalam *e-procurement* sudah jelas dan telah sesuai dengan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero). Kejelasan prosedur *e-procurement* dapat dilihat dari tahapan-tahapan proses pengadaan barang/jasa, dalam tahapan tersebut tidak ada tahapan-tahapan yang dipotong misalnya setelah pengumuman pengadaan barang/jasa langsung dipotong ke tahap penentuan pemenang. Tahapan-tahapan dalam *e-procurement* sudah terpublikasikan di *web e-procurement* PLN, sehingga semua pihak yang terkait dapat melakukan pengawasan. Berkaitan dengan biaya, selama ini tidak ada biaya tambahan

maupun biaya diluar ketentuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *e-procurement* berdampak positif terhadap *output* kejelasan prosedur dan biaya proses pengadaan barang/jasa. Hal ini telah sesuai dengan tujuan *e-procurement* yang tertuang dalam Peraturan Presiden No. 54 tahun 2010, Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No. 305.K/DIR/2010, dan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Neef (2001) dalam (Purwanto et.al, 2008:16) bahwa salah satu manfaat penerapan *e-procurement* adalah proses yang terstandarisasi sehingga pengadaan barang/jasa lebih efisien dan kontrol yang lebih baik terhadap proses pengeluaran pengadaan barang/jasa.

f. Distribusi Informasi Pengadaan Barang/Jasa.

E-procurement diciptakan untuk dapat mewujudkan *good governance*, dimana salah satu prinsip yang ada pada *e-procurement* dan *good governance* adalah transparansi. Transparansi dalam pengadaan barang/jasa selain dapat dilihat dari kejelasan prosedur dan biaya proses pengadaan barang/jasa, juga dapat dilihat dari aspek distribusi informasi pengadaan barang/jasa. Selama ini pengadaan barang/jasa dinilai rawan dengan ketidaktransparansian, karena proses pengadaan barang/jasa secara manual/konvensional setiap tahapan pengadaan barang/jasa tidak jelas, dan tidak dapat dilihat maupun diawasi oleh calon penyedia barang/jasa (CPBJ) maupun pihak yang terkait. Pengadopsian *e-government* dalam pengadaan barang/jasa membawa manfaat terhadap transparansi yang dapat dilihat dari aspek distribusi informasi pengadaan barang/jasa. *E-procurement* memberikan peluang yang besar terhadap pihak-

pihak yang terkait untuk mengawasi proses pengadaan barang/jasa, dimana dengan *e-procurement* distribusi informasi dapat diakses oleh pihak-pihak yang terkait.

Sistem *e-procurement* menunjukkan bahwa teknologi juga dapat berkontribusi membenahi persoalan-persoalan terkait pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang. Kebijakan *E-procurement* dapat memperluas akses dan membantu menciptakan persaingan usaha yang sehat (transparansi, harga yang sesuai, dan pola interaksi yang lebih baik). Pengadopsian *e-government* memungkinkan penyedia barang/jasa didaerah untuk ikut serta dalam proses pengadaan barang/jasa, hal inilah yang dikatakan bahwa *e-procurement* dapat memperluas pasar, sehingga peserta pengadaan barang/jasa dari daerah lain hanya cukup sekali mendaftarkan diri dan kemudian dapat ikut serta melakukan persaingan usaha yang sehat dan terbuka. Semua calon penyedia barang/jasa (CPBJ) mendapatkan informasi pengadaan barang/jasa dan mendapatkan kesempatan yang sama untuk memenangkan lelang.

Salah satu variabel bebas implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Mazmanian dan Sabatier dalam (Wahab, 2008:92) bahwa akses formal pihak-pihak luar. Faktor lain yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan adalah sejauh mana peluang untuk berpartisipasi bagi aktor di luar badan-badan pelaksana mendukung tujuan resmi. Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa adanya *e-procurement* memberikan nilai tambah terhadap distribusi informasi, karena dengan adanya *e-procurement* semua informasi yang berkaitan dengan pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero)

Area Malang dipublikasikan dalam *web e-procurement* PLN. Dengan demikian calon penyedia barang/jasa (CPBJ) tidak perlu datang langsung ke PT. PLN (Persero) Area Malang untuk mencari informasi tentang pengadaan barang/jasa karena pengumuman pengadaan barang/jasa dan proses/tahapan-tahapan pengadaan barang/jasa sudah dapat dilihat melalui *web e-procurement* PLN. Dengan demikian jangkauan distribusi informasi pengadaan barang/jasa juga semakin luas, karena semua pihak yang terkait dapat ikut serta mengawasi proses pengadaan barang/jasa dengan mengakses *web e-procurement* PLN, hal ini akan meningkatkan transparansi dalam pengadaan barang/jasa. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *e-procurement* memberikan *output* positif terhadap distribusi informasi pengadaan barang/jasa. Hal ini sesuai dengan tujuan *e-procurement* yang tertuang dalam Peraturan Presiden No. 54 tahun 2010, Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No.305.K/DIR/2010, dan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Neef (2001) dalam (Purwanto et.al, 2008:16) bahwa salah satu manfaat penerapan *e-procurement* adalah menyediakan akses internet yang luas kepada pembeli.

3. Kendala yang dihadapi saat implementasi *e-procurement* adalah:

Implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang tidak terlepas dari kendala yang mempengaruhinya. Adapun kendala yang menghambat implementasi kebijakan *e-procurement* adalah.

a. Kendala eksternal

1) Sumber Daya Manusia (SDM)

Berhasil tidaknya implementasi kebijakan *e-procurement* untuk mewujudkan efisiensi dan transparansi tidak hanya disebabkan oleh faktor yang berasal dari organisasi atau badan pelaksananya saja. Kelompok sasaran, serta sarana dan prasarana pelaksanaan ikut menentukan. Kelompok sasaran menjadi faktor yang menentukan berhasil tidaknya implementasi dari suatu kebijakan tersebut yang berupa kepatuhan dan kemauan untuk melaksanakan kebijakan yang sangat dipengaruhi oleh sebab-sebab tertentu. Sehingga keefektifan implementasi kebijakan ini dapat dipercaya, serta tujuan dari kebijakan tersebut juga dapat tercapai dengan efisien dan transparan.

Kendala utama yang berasal dari calon penyedia barang/jasa (CPBJ) adalah SDM. Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa kendala yang dialami adalah berkaitan dengan SDM, karena SDM yang ada masih sedikit yang memahami *e-procurement*, serta SDM yang ada juga mengalami kebingungan pada saat penjelasan pekerjaan yang dilakukan oleh pihak PLN. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Winarno (2005:132) bahwa salah satu faktor penghambat implementasi kebijakan adalah staf. Tidaklah cukup hanya dengan jumlah pelaksana yang memadai untuk melaksanakan suatu kebijakan, para pelaksana harus memiliki keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Kurangnya personil yang terlatih dengan baik akan dapat menghambat pelaksanaan kebijakan-kebijakan.

2) Faktor Ketidاكلancaran Sistem

Implementasi *e-procurement* PLN ini menggunakan jaringan internet yang menghubungkan calon penyedia barang/jasa (CPBJ) dengan *server* pusat PLN. Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa terkadang terdapat gangguan jaringan internet yang menyebabkan CPBJ tidak dapat melakukan kegiatan *e-procurement*, sehingga tidak dapat memasukkan data yang dibutuhkan. Dengan adanya gangguan jaringan juga memungkinkan CPBJ untuk kalah dalam penawaran. Adanya gangguan jaringan ini menyebabkan proses *e-procurement* terhambat dan tidak dapat berjalan dengan sesuai yang diinginkan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Winarno (2005:132) bahwa salah satu faktor pengambat implementasi kebijakan adalah fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menjalankan implementasi kebijakan.

b. Kendala internal

1) Sumber Daya Manusia (SDM)

Dukungan sumber daya manusia (SDM) dalam implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang dapat ditinjau dari kesiapan SDM dan pemahaman SDM terhadap *e-procurement*. Teknologi tidak mungkin berjalan dengan sendirinya tanpa ada pihak yang mengelola. Implementasi *e-procurement* membutuhkan jumlah yang memadai, tidak hanya dilihat dari sisi jumlah yang harus diperhatikan, akan tetapi juga harus memperhatikan dari sisi

kompetensi yang dimiliki. Implementasi *e-procurement* membutuhkan SDM yang memahami proses *e-procurement*.

Implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang diperlukannya ketersediaan dan dukungan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten dan kompetitif, sehingga diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang memadai. Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa kendala internal yang utama adalah SDM. Berdasarkan keterangan dari narasumber, pada awal implementasi *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang mengalami keragu-raguan karena sistem IT masih menjadi hal yang alergi di PT. PLN (Persero) Area Malang. Bapak Fauzaniar mengungkapkan bahwa pengawai PLN mengalami keraguan karena beralasan sudah tua jadi sudah malas untuk belajar lagi. Kendala SDM pada implementasi *e-procurement* PT. PLN (Persero) Area Malang juga diperkuat dengan pernyataan bapak Feri Asmoro H, kendala utama yang dihadapi pada saat implementasi *e-procurement* adalah SDM. Panitia pengadaan barang/jasa harus mempunyai kompetensi dalam pengadaan barang/jasa. Akan tetapi SDM yang ada di PT. PLN (Persero) Area Malang pada saat implementasi *e-procurement* masih sedikit yang memahami secara detail tentang *e-procurement*. Hal ini sesuai dengan pendapat Winarno (2005:132) bahwa salah satu faktor penghambat implementasi kebijakan adalah staf. Tidaklah cukup hanya dengan jumlah pelaksana yang memadai untuk melaksanakan suatu kebijakan, para pelaksana harus memiliki keterampilan-keterampilan yang

diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Kurangnya personil yang terlatih dengan baik akan dapat menghambat pelaksanaan kebijakan-kebijakan.

Wahab (2008:197) menyatakan para pelaksana kebijakan haruslah mempunyai kecakapan dalam seni politik serta harus mempunyai pemahaman yang baik mengenai lingkungan dimana mereka berusaha untuk mewujudkan kebijakan publik. Apabila panitia pengadaan barang/jasa tidak mengetahui proses implementasi *e-procurement*, maka akan dengan mudah dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang ingin mengambil keuntungan.

Keberhasilan dalam implementasi *e-procurement* juga ditentukan oleh kesiapan SDM, baik secara kualitas (jumlah) maupun kuantitas (integritas maupun kapasitas). Implementasi *e-procurement* dibutuhkan SDM yang memiliki kapasitas dan pengetahuan yang memadai agar dapat menjalankan peran sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa kendala SDM tidak hanya muncul dari pihak panitia saja melainkan dari pihak calon penyedia barang/jasa, sehingga masalah SDM menjadi hal yang perlu diperhatikan. Sebagai apapun kebijakan tetapi jika pelaksana dan sistem itu sendiri tidak mampu untuk melaksanakannya, maka tujuan yang diharapkan tidak akan terwujud.

2) Adanya Ketidاكلancaran Sistem (koneksi)

Ketidاكلancaran sistem yang dimaksud disini adalah jaringan komunikasi, diharapkan setiap pihak-pihak yang terkait dapat mengelola kegiatan

pengadaan barang/jasa dari lokasi masing-masing, sehingga diperlukan jaringan komunikasi yang menghubungkan masing-masing pihak yang terkait dengan lokasi dimana *server* berada. Tidak hanya jalan penghubung (koneksi) yang perlu diperhatikan, akan tetapi juga perlu memperhatikan lebar jalannya agar lalu lintas data tidak terganggu apabila jumlah transaksinya meningkat.

Pada proses *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang sangat memungkinkan munculnya ketidاكلancaran sistem. Terkait dengan data wawancara dilakukan observasi dengan hasil bahwa ketidاكلancaran sistem dapat disebabkan karena terjadi gangguan pada jaringan internet dari pusat.

Dengan adanya gangguan pada jaringan internet ini, dapat mengganggu kerja panitia pengadaan barang/jasa menjadi terhambat. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Winarno (2005:132) bahwa salah satu faktor penghambat implementasi kebijakan adalah fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menjalankan implementasi kebijakan.

Menurut pendapat Hogwood dan Gunn dalam (Wahab,2008:71) agar dapat mengimplementasikan kebijakan secara sempurna, maka seharusnya sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia dan seharusnya dipersiapkan dahulu sebelum proses implementasi kebijakan dilaksanakan. Namun yang terjadi di PT. PLN (Persero) Area Malang ini adalah sumber-sumber yang diperlukan memang telah dipersiapkan, akan tetapi sumber-sumber yang telah dipersiapkan masih belum bisa mengatasi kendala ketidاكلancaran sistem, sehingga hal ini mengakibatkan terganggunya kinerja panitia pengadaan barang/jasa PT.PLN (Persero) Area Malang.

D. Hasil Analisis Hubungan Antara Teori.

Sejak adanya gerakan reformasi, paradigma yang berkembang dalam administrasi publik adalah tuntutan penyelenggaraan layanan yang lebih baik dari sebelumnya. Tuntutan akan penyelenggaraan layanan yang lebih baik dan memuaskan kepada publik menjadi suatu kebutuhan yang harus dipenuhi oleh organisasi penyelenggara layanan publik. Salah satu tuntutan tersebut adalah meningkatkan kualitas hubungan dengan pihak-pihak yang terkait melalui penciptaan tata pemerintahan yang bersih agar penyelenggaraan layanan dapat berjalan dengan baik. Upaya untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*), antara lain melalui partisipasi, kerangka hukum yang adil, transparansi, akuntabilitas, efisiensi, efektif, keterbukaan, akuntabilitas, setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan. (Hardiyansyah, 2011:104-105).

Menyadari betapa pentingnya arti mewujudkan *good governance*, maka organisasi penyelenggara layanan dituntut harus mampu meningkatkan kinerja. Sasaran yang menjadi prioritas adalah mewujudkan penyelenggaraan layanan publik efisien dan transparan, sehingga mampu mendorong terwujudnya *good governance*. Dengan demikian diperlukan perubahan-perubahan dalam penyelenggaraan layanan publik menuju ke arah penyelenggaraan layanan yang lebih baik. Salah satu upaya untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik adalah meningkatkan kualitas layanan publik secara efisien dan transparan melalui *e-government* sebagai aplikasi dari teknologi informasi. Dalam penyelenggaraan layanan menuju *good governance*, maka pengembangan dan

implementasi *e-government* merupakan alternatif secara dua arah antara pemerintah dengan masyarakat dan dunia usaha dan antara pemerintahan itu sendiri. *E-government* diharapkan dapat membawa manfaat dalam memberdayakan masyarakat melalui peningkatan akses informasi, meningkatkan layanan kepada masyarakatnya, mempercepat interaksi kalangan bisnis dengan pemerintah dalam kegiatan yang terkait, memperbaiki pengelolaan penyelenggaraan yang lebih efisien dan transparan. (Hardiyansyah, 2011:105-106)

Secara umum pengimplementasian *e-government* diyakini akan memperbaiki kinerja pengelolaan pemerintahan di Indonesia. Salah satu pengelolaan tersebut berkaitan dengan pengadaan (*procurement*) barang/jasa yang digunakan untuk mengatasi masalah pengadaan barang/jasa serta memudahkan hubungan dengan pihak-pihak yang terkait, maka perlu memanfaatkan *e-government* dalam proses pengadaan barang/ jasa, salah satunya dengan menerapkan *e-procurement*.

E-procurement merupakan implementasi *e-government* dimana melalui aplikasi *e-procurement* rangkaian proses pengadaan barang/jasa dapat dilakukan secara *online* melalui internet. *E-procurement* dapat menjadi instrumen untuk mengurangi tindakan KKN karena melalui *e-procurement* pengadaan menjadi terbuka sehingga akan muncul tawaran-tawaran yang lebih rasional, dapat menciptakan optimalisasi proses pengadaan barang/jasa, mengurangi peluang tatap muka antara panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa, meningkatkan keamanan, memperbaiki kejelasan

prosedur dan biaya proses pengadaan barang/jasa, dan meningkatkan distribusi informasi.

Setiap kebijakan harus ada yang melandasi dengan dasar hukum dan kewenangan. Dasar hukum berisikan ketentuan perundang-undangan yang melandasi penerapannya agar dapat diketahui batasan maupun sanksinya.

Setiap kebijakan yang dikeluarkan dan diimplementasikan pasti memiliki payung hukum yang mendasari diberlakukannya suatu kebijakan, karena setiap pelaksanaan kebijakan sudah barang tentu ada pedoman yang jelas. Melihat betapa pentingnya dasar hukum sebagai pedoman kebijakan, maka implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang juga dilengkapi dengan dasar hukum sebagai pedoman yang dapat digunakan oleh aktor-aktor yang terlibat.

Adapun dasar kebijakan yang melandasi pelaksanaan kebijakan *e-procurement* ini adalah ketentuan mengenai pelaksanaan pengadaan barang/jasa dalam tata perundang-undangan di Indonesia oleh pemerintah yaitu Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Secara normatif dalam kebijakan tersebut, *e-procurement* bertujuan untuk memberikan media proses pengadaan barang/jasa yang transparan, kompetitif, efektif, efisien, adil dan tidak diskriminatif, dan akuntabel. Sistem *e-procurement* PLN ini juga telah diatur dalam Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No.305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero).

Dalam ranah ilmu kebijakan publik, penyusunan kebijakan terdapat beberapa tahap, yaitu pemunculan dan pembentukan masalah kebijakan, perumusan kebijakan, dan pengadopsian kebijakan, kemudian dilengkapi dengan implementasi kebijakan, dan tahap terakhir penilaian dan evaluasi kebijakan. Pada setiap tahapan-tahapan tersebut menunjukkan ranah yang dapat dikaji dalam kebijakan publik. Pada tahap implementasi kebijakan akan melibatkan interaksi dan hubungan antar elemen yang ada di dalam proses tata pemerintahan.

Implementasi pengadaan barang/jasa yang efektif dan transparan sangat diperlukan dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan layanan yang baik di PT. PLN (Persero) Area Malang. *E-procurement* tidak terlepas dari pengembangan *e-government* melalui pemanfaatan teknologi informasi yang diterapkan dalam bidang pengadaan barang/jasa. Dukungan teknologi informasi merupakan faktor mendukung terlaksananya *e-procurement*. Selain itu terdapat faktor lainnya yang dapat mensukseskan pelaksanaan kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang seperti kebijakan operasional berupa Surat Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No.305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero); struktur dan daya dukung aktor pelaksana kebijakan; proses/tahapan implementasi kebijakan; sistem/aplikasi *e-procurement*; persepsi aktor dan *stakeholder* terhadap *e-procurement*; dan ketaatan aktor dan *stakeholder* terhadap *e-procurement*.

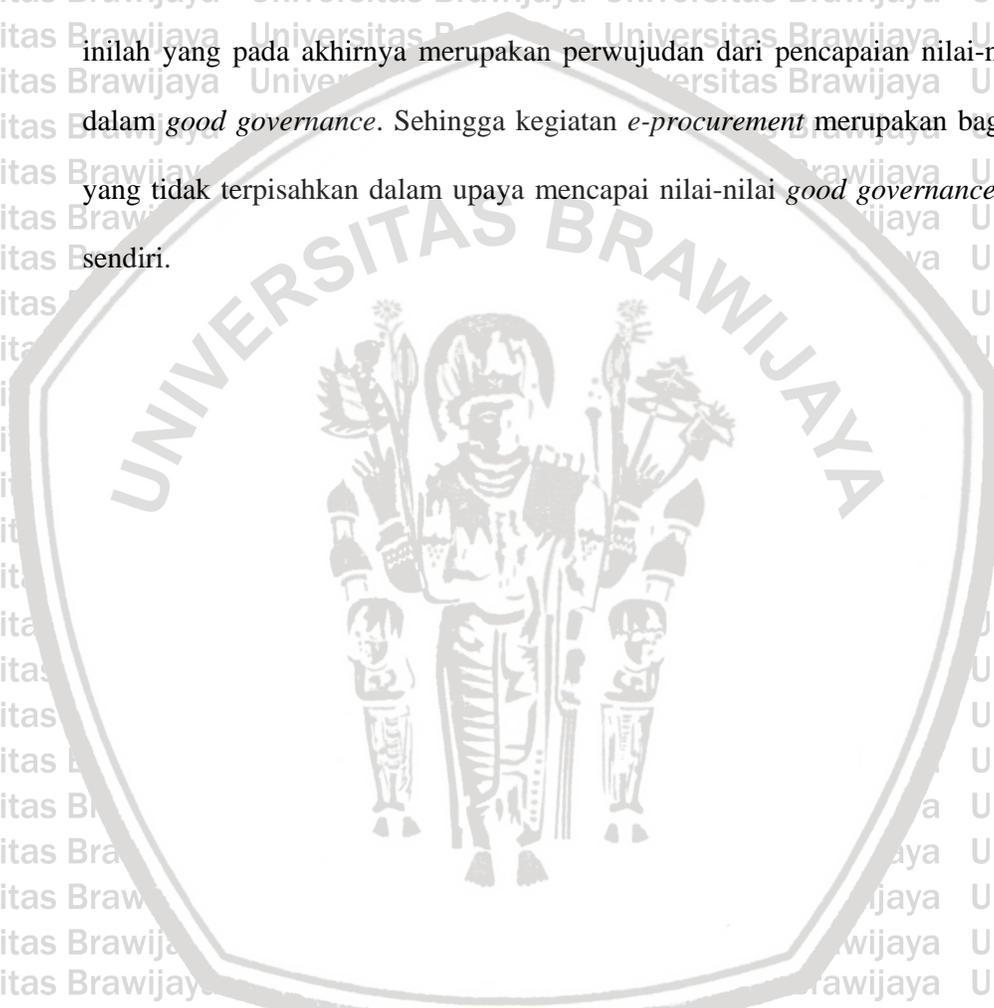
Setiap kebijakan memiliki tahapan yang harus mencerminkan alur proses *input* dan *output* yang digunakan sebagai parameter kinerja, sehingga kebijakan

yang telah dilaksanakan dapat tepat sasaran dan dapat memenuhi harapan sesuai dengan tujuan kebijakan tersebut. *Output* implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang dapat dikaji berdasarkan tolak ukur prinsip-prinsip *e-procurement* dan *good governance*. Sistem *e-procurement* PT. PLN (Persero) merupakan implementasi dari prinsip-prinsip *good governance* dan *e-government*, prinsip-prinsip tersebut dapat dilihat pada prinsip pengadaan barang/jasa PT. PLN (Persero) yang tertuang dalam surat Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero), bahwa pengadaan barang/jasa PT. PLN harus dilakukan sesuai dengan prinsip efisiensi, efektif, terbuka dan bersaing, transparan, adil/tidak diskriminatif, dan akuntabel. Hal ini menunjukkan bahwa sistem *e-procurement* PT. PLN (Persero) berfungsi untuk mendukung tercapainya prinsip-prinsip *good governance* salah satu prinsipnya adalah efisien dan transparan.

Implementasi kebijakan *e-procurement* memberikan *output* yang positif terhadap efisiensi dan transparansi pengadaan barang/jasa. Efisiensi dapat dilihat dari jumlah pengadaan, optimalisasi waktu proses pengadaan barang/jasa, peluang tatap muka antara panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ). *E-procurement* selain memberikan *output* positif terhadap efisiensi proses pengadaan barang/jasa, juga memberikan *output* positif terhadap transparansi pengadaan barang/jasa yang dapat dilihat dari keamanan data penawaran barang/jasa, kejelasan prosedur dan biaya

proses pengadaan barang/jasa, dan distribusi informasi pengadaan barang/jasa.

Dengan adanya *e-procurement*, maka pengadaan barang/jasa pemerintah diharapkan dapat memenuhi prinsip-prinsip *good governance*. Prinsip-prinsip inilah yang pada akhirnya merupakan perwujudan dari pencapaian nilai-nilai dalam *good governance*. Sehingga kegiatan *e-procurement* merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam upaya mencapai nilai-nilai *good governance* itu sendiri.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data dan temuan di lapangan, penelitian ini mengarah kepada beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang

dapat dikatakan baik, hal ini ditunjukkan bahwa implementasi sudah didukung dengan kebijakan operasional berupa surat Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT.PLN (Persero), daya dukung aktor pelaksana kebijakan, proses/tahapan implementasi kebijakan *e-procurement*, sistem/aplikasi *e-procurement*, persepsi aktor dan *stakeholder* terhadap *e-procurement*, ketaatan aktor dan *stakeholder* terhadap *e-procurement* yang sesuai dengan Keputusan Direksi No. 305.K/DIR/2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT. PLN (Persero).

2. Implementasi kebijakan *e-procurement* memberikan *output* yang positif

terhadap efisiensi dan transparansi pengadaan barang/jasa. Efisiensi dapat dilihat dari jumlah pengadaan, optimalisasi waktu proses pengadaan barang/jasa, peluang tatap muka antara panitia pengadaan barang/jasa dengan calon penyedia barang/jasa (CPBJ). Sedangkan transparansi dapat dilihat dari keamanan data penawaran, kejelasan prosedur dan biaya proses pengadaan barang/jasa, serta distribusi informasi pengadaan barang/jasa.

3. Pada implementasi kebijakan *e-procurement* di PT. PLN (Persero) Area Malang terdapat kendala eksternal dan kendala internal. Kendala eksternal yaitu sumber daya manusia (SDM), dimana masih sedikit SDM dari pihak calon penyedia barang/jasa (CPBJ) yang masih belum memahami *e-procurement* dan faktor ketidaklancaran sistem karena terkadang ada gangguan jaringan internet, sehingga menyebabkan CPBJ tidak dapat melakukan kegiatan *e-procurement*. Sedangkan kendala internal yaitu sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh PT. PLN (Persero) Area Malang pada saat awal implementasi *e-procurement* masih sedikit yang memahami secara detail tentang *e-procurement*. Selain SDM kendala internal yang dialami PT. PLN (Persero) Area Malang adalah adanya ketidaklancaran sistem (koneksi).

B. Saran

Melihat adanya kendala-kendala yang dihadapi PT. PLN (Persero) Area Malang dalam mengimplementasikan Kebijakan *E-Procurement* untuk mewujudkan Efisiensi dan Transparansi, maka berikut ini beberapa saran yang kiranya dapat dijadikan pertimbangan beberapa pihak, antara lain:

1. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala eksternal

a. Kendala Sumber Daya Manusia (SDM).

Sebaiknya PT. PLN (Persero) Area Malang mengadakan sosialisasi dan pelatihan secara berkala kepada calon penyedia barang/jasa (CPBJ), supaya calon penyedia barang/jasa (CPBJ) baru yang

mengikuti pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang tidak mengalami kesulitan. Dalam sosialisasi dan pelatihan tersebut pihak PT. PLN (Persero) Area Malang sebaiknya memberikan buku panduan tata cara pengadaan barang/jasa dengan sistem *e-procurement*, dan memberikan kesempatan kepada calon penyedia barang/jasa (CPBJ) untuk bertanya apabila kurang paham dengan penjelasan yang telah diberikan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang.

Selain itu, PT. PLN (Persero) Area Malang harus memberikan arahan dan menghimbau agar calon penyedia barang/jasa (CPBJ) menyiapkan SDM yang baik, yang memenuhi syarat, mampu, tanggap, dan berkompeten dalam bidang pengadaan barang/jasa sehingga pada saat penjelasan pekerjaan (*aanwijzing*) tidak mengalami kendala.

b. Kendala ketidaklancaran sistem

Untuk mengatasi terjadinya gangguan jaringan, sebaiknya calon penyedia barang/jasa (CPBJ) tidak hanya menggunakan satu *provider* saja. Akan tetapi, menggunakan beberapa *provider* sebagai cadangan apabila satu *provider* mengalami gangguan. Selain itu calon penyedia barang/jasa (CPBJ) sebaiknya menggunakan jaringan LAN (*Local Area Network*) untuk memperlancar kinerjanya.

2. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala internal

a. Kendala sumber daya manusia (SDM)

Sebaiknya PT. PLN (Persero) Area Malang lebih meningkatkan mutu sumber daya manusia (SDM) agar implementasi kebijakan *e-*

procurement lebih optimal. Untuk meningkatkan SDM, dapat dilakukan dengan mengasah kemampuan pegawai dengan mengikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan *e-procurement* secara berkala. Selain pelatihan yang berkala, sebaiknya PT. PLN (Persero) Area Malang juga meningkatkan komitmen pada seluruh jajaran pelaksana pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang untuk menggunakan sistem *e-procurement* sebagai sarana pengadaan barang/jasa. Dengan adanya peningkatan komitmen, maka seluruh jajaran pelaksana pengadaan barang/jasa di PT. PLN (Persero) Area Malang akan lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya.

b. Kendala adanya ketidaklancaran sistem

Sebaiknya PT. PLN (Persero) Area Malang menambah jumlah kapasitas yang dibutuhkan, sehingga pada saat sistem diakses secara bersama oleh calon penyedia barang/jasa(CPBJ) tidak mengalami gangguan jaringan yang diakibatkan kapasitas akses yang berlebihan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

Hardiyansyah, 2011. *Kualitas Pelayanan Publik, Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.

Indrajit, Richardus. 2002. *Elektronik Government: Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta: Andi.

Islamy, Irfan. 2009. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

Komisi Pemberantas Korupsi. 2008. *Annual Report Tahun 2007*. Jakarta: KPK.

Mindarti, Lely Indah. 2007. *Revolusi Administrasi Publik: Aneka Pendekatan dan Teori Dasar*. Malang: Bayumedia Publishing.

Miles, M.B & Huberman, A.M. (1992). *Analisis Data Kualitatif* : Penerjemah Tjetjep Rohendi R. Jakarta: Universitas Indonesia Press.

Moleong, Lexy J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,

Patriastomo, 2004. *Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Nasional*. Jakarta: BAPPENAS.

PT. PLN (Persero). 2010. *Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa PT. PLN (Persero)*. Jakarta: PT. PLN (Persero) Unit Pendidikan dan Petatihan

Purwanto; Ibtu, et.al.2008. *E-Procurement Di Indonesia*. Jakarta: Kemitraan Partnership

Sinambela, dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan Dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.

Soenarko. 2005. *Public Policy*. Surabaya : Unair Press.

Wahab, Solichin Abdul. 2008. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

Widodo, Joko. 2009. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.

Winarno, Budi. 2005. *Teori Dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.

PERATURAN DAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 *Tentang Badan Usaha Milik Negara.*

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 *Tentang Kebijakan Dan Strategi Nasional pengembangan E-Government.* Sekretaris Negara Republik Indonesia.

Peraturan Presiden Nomor.54 Tahun 2010 *Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.*

Surat Edaran Menteri Pekerjaan Umum No. 17/SE/M/2010 Perihal Pelaksanaan Pemilihan Penyediaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik

Keputusan Gubernur Jawa Timur No. 36/2003 *Tentang Penyelenggaraan Sistem Informasi dan Telematika.*

JURNAL

Pearcy; Dawn H, et.al. 2008. "Using Electronic Procurement to Facilitate Supply Chain Integration: An Exploration". *American Journal of Business.* V 23 (1).

Tatsis,V., Mena,C., VanWassenhove,L.N., Whicker,L. (2006), "Procurement in the Greek Food and Drink Industry", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 12, hal. 63–74.

Uma, Rogers W. 2002. *E-Government: Re-Eventing Good Governance.* London: Commen Wealth Secretariat.

Artikel

Anonymous, 2009."Cegah Korupsi Dengan E-procurement", diakses pada tanggal 23 Agustus 2012 dari <http://www.kpk.go.id>.

Anonymous, 2009."Manfaat dan Tujuan E-procurement", diakses pada tanggal 2 juni 2012 dari <http://www.eprocdenpasarkota.wordpress.com/tujuan-dan-manfaat-e-procurement>

PT. PLN (Persero). "Aplikasi e-Procurement PT. PLN (Persero)", diakses pada tanggal 23 Agustus 2012 dari <http://eproc.pln.co.id>.

CURRICULUM VITAE

A. Data Mahasiswa

1. Nama : Triana Puji Rahayu
2. NIM : 0910310320
3. Tempat Tanggal Lahir : Banyuwangi, 02 Februari 1990
4. Jenis Kelamin : Perempuan
5. Agama : Islam
6. Alamat Asal : Dsn.Kebonrejo. Ds.Kebondalem. RT/RW
02/02. Kec. Bangorejo. Kab. Banyuwangi
7. HP : 085749616848

B. Riwayat Pendidikan

1. SDN Negeri 1 Kebondalem : 1996 - 2002
2. SMP Negeri 1 Cluring : 2002 - 2005
3. SMA Negeri 1 Genteng : 2005 - 2008
4. Pendidikan Informatika dan Komputer Terapan
Vokasional Satu Tahun ITS : 2008 - 2009
5. FIA Universitas Brawijaya Malang : 2009 - 2013



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 ; Fax. +62-341-558227

E-mail : fia@ub.ac.id

<http://www.fia.ub.ac.id>

Program Studi : S1 Administrasi Publik • S1 Administrasi Pemerintahan • S1 Perencanaan Pembangunan • S1 Ilmu Perpustakaan • S1 Administrasi Bisnis • S1 Perpajakan
• S1 Bisnis Internasional • S1 Hospitality & Pariwisata • Magister Ilmu Administrasi Publik • Magister Ilmu Administrasi Bisnis,
• S3 Ilmu Administrasi • S3 Ilmu Administrasi Bisnis

SURAT KETERANGAN

Nomor: 3799 /UN10.3/AK/2013.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Jaedi, SP
NIP : 19671013.199501.1.001
Pangkat/Golongan : Penata Muda Tk.I, III/b
Jabatan : Kasubbag Akademik FIA-UB.

Menerangkan dengan sebenar-benarnya bahwa mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya tersebut berikut:

Nama : Triana Puji Rahayu
NIM : 0910310320
Jurusan/Prodi : Ilmu Administrasi Publik

Tercatat aktif sebagai mahasiswa, pada saat ini yang bersangkutan telah menempuh seluruh mata kuliah teori dan telah menempuh Ujian Komprehensif (SKRIPSI) pada tanggal 28 Maret 2013 dengan Nilai A (Cumlaude/Dengan Pujian) dengan Indeks Prestasi 3,72. Capaian prestasi akademik mata kuliah yang diprogram adalah sebagaimana tersebut (terlampir).

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 08 April 2013.

An. Dekan
Kabag. Tata Usaha
Dr. Kasub Bag. Akademik,



JAEDI, SP
NIP. 19671013.199501.1.001