



WIDYA PUBLIKA

JURNAL ILMIAH MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS NGURAH RAI

PERSEPSI PELAKU USAHA DALAM LAYANAN PENGADAAN BARANG DAN JASA SECARA ELEKTRONIK (LPSE) DI BIRO ADMINISTRASI PEMBANGUNAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI BALI

Cokorda Istri Juni Astuti¹, Ida Ayu Putu Sri Widnyani²

¹Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Ngurah Rai
email: cokjuniastuti@gmail.com

²Pascasarjana Magister Administrasi Publik, Universitas Ngurah Rai;
email: dayusriwid@gmail.com

Abstract

Public perception of the performance of public services at the LPSE Administrative Bureau of the Development of the Regional Secretariat of Bali Province itself is still not optimal. Scores public satisfaction of LPSE of Bali Province are still in the range of 3 to 4, which means they can still be improved. The above mentioned condition serves as background of this research in frame of disclosing and analyze (1) How the procurement of goods/services at the Bali Province Secretariat Development Administration Bureau ?; (2) How the perception of business operators for LPSE Goods and Services at the Administrative Bureau of the Development of the Bali Provincial Secretariat? and (3) Obstacles faced in the service of procurement of goods and services in the Bali Province Secretariat Development Administration Bureau ?. The method used in this research is descriptive qualitative. The research result indicated (1) The procurement of goods/services in the Administrative Bureau of the Development of the Regional Secretariat of the Bali Province are affected by communication, resources, dispositions, and bureaucratic structures; (2) Perceptions of business operators for LPSE at the Province Administration Bureau which are often complained by business actors are (a) an explanation of the specifications of the tendered goods sometimes, but often not; (b) Complaints regarding the registration of new bidders and (c) the process of determining the winner in a tender are carried out in a closed manner, and (3) obstacles faced in the procurement of goods and services in the Administrative Bureau of the Bali Provincial Secretariat Development include (a) The obstacle in the communication aspect; (b) Obstacle from the aspect of Human Resources (HR); (c) Obstacle from the Disposition aspect.

Keywords: *E-Procurement, Procurement, Goods, Services.*

Abstrak

Persepsi masyarakat terhadap kinerja pelayanan publik pada LPSE Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali sendiri masih belum optimal. Skor kepuasan masyarakat dan LPSE dari Provinsi Bali masih dalam rentang 3 sampai 4, yang artinya masih bisa ditingkatkan. Kondisi tersebut di atas melatarbelakangi penelitian ini dalam rangka menganalisis (1) Bagaimanakah pelayanan pengadaan barang/jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali?; (2) Bagaimanakah persepsi pelaku usaha dalam Layanan Pengadaan Barang dan Jasa Secara Elektronik (LPSE) di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali? dan (3) Kendala yang dihadapi dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali?. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan (1) Pelayanan pengadaan barang/jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi; (2) Persepsi pelaku usaha dalam LPSE di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali yang sering dikeluhkan oleh para pelaku usaha adalah (a) penjelasan mengenai spesifikasi barang yang ditenderkan terkadang ada, tapi seringkali tidak ada; (b) Keluhan mengenai pendaftaran peserta tender yang baru dan (c) pemenang pada suatu tender dilaksanakan secara tertutup; dan (3) Kendala yang dihadapi dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali meliputi (a) Kendala pada aspek komunikasi; (b) Kendala dari aspek Sumber Daya Manusia (SDM); dan (c) Kendala dari aspek Disposisi.

Kata Kunci: *E-Procurement*, Pengadaan, Barang, Jasa.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengadaan barang dan jasa (*procurement*) pada hakekatnya merupakan upaya untuk mendapatkan atau mewujudkan barang dan jasa yang diinginkan dengan menggunakan metode dan proses tertentu untuk mencapai kesepakatan harga, waktu, dan kesepakatan lainnya. Pengadaan dilakukan atas dasar pemikiran yang logis dan sistimatis, mengikuti norma dan etika yang berlaku, berdasarkan metoda dan proses pengadaan yang baku (Badrowi, 2015: 5). Kegiatan pengadaan barang dan jasa ini dituangkan dalam suatu perjanjian atau kontrak pengadaan barang dan jasa. Pengadaan barang dan jasa secara elektronik atau *E-Procurement* adalah pengadaan barang/jasa yang dilaksanakan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Layanan Pengadaan Secara Elektronik yang selanjutnya disebut LPSE adalah unit kerja Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya yang selanjutnya disebut dengan K/L/D/I yang dibentuk untuk menyelenggarakan sistem

pelayanan Pengadaan Barang/Jasa secara elektronik. Penerapan kebijakan *E-Procurement* melalui LPSE bertujuan untuk:

1. Memperbaiki transparansi dan akuntabilitas
2. Meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha yang sehat
3. Memperbaiki tingkat efisiensi proses pengadaan
4. Mendukung proses monitoring dan audit
5. Memenuhi kebutuhan akses informasi yang *real time* (Amiruddin, 2012: 36).

Sebagai salah satu Biro pada Sekretariat Daerah Provinsi Bali, Biro Administrasi Pembangunan memiliki tugas pokok dan fungsi untuk memberikan layanan kepada pelaku pengadaan barang/jasa melalui LPSE. Pasal 73 Perpres No. 16 Tahun 2018 mengatur bahwa Kementrian/Lembaga/Pemerintah Daerah menyelenggarakan fungsi layanan pengadaan secara elektronik, dan fungsi dari layanan ini adalah (a) pengelolaan seluruh sistem informasi pengadaan barang/jasa dan infrastrukturnya; (b) pelaksanaan registrasi dan verifikasi pengguna seluruh sistem informasi Pengadaan Barang/Jasa dan (c) pengembangan sistem informasi yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan. Pelayanan pengadaan barang dan jasa secara elektronik di Biro Administrasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali belum optimal. Belum optimalnya pelayanan pengadaan barang dan jasa secara elektronik di Biro Administrasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali ini karena pada kenyataannya masih terdapat berbagai permasalahan yang masih harus dicarikan pemecahannya.

Permasalahan tersebut diantaranya budaya birokrasi yang masih kuat dan bertele-tele merupakan kendala yang perlu diselesaikan terlebih dahulu untuk kesuksesan implementasi kebijakan pelayanan LPSE; kurang jelasnya persyaratan administrasi maupun persyaratan teknis; ketidakjelasan waktu pelaksanaan; pengumuman pelayanan pengadaan barang dan jasa yang kadang-kadang masih sulit diakses; serta penanganan pengaduan, saran dan masukan yang belum semua ditindaklanjuti dengan cepat. Permasalahan-permasalahan ini yang sering dikeluhkan oleh pelaku usaha yang ikut dalam tender di Sekretariat Daerah Provinsi Bali sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang Adapun rumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pelayanan pengadaan barang/jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali?
2. Bagaimanakah persepsi pelaku usaha dalam Layanan Pengadaan Barang dan Jasa Secara Elektronik (LPSE) di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali?
3. Kendala yang dihadapi dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali?

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Pengumpulan data yang digunakan, sebagaimana lazim dalam penelitian kualitatif adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan model interaktif dari Miles dan Huberman.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Pelayanan Pengadaan Barang/Jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali

a. Komunikasi

1. Transmisi

Tranmisi merupakan penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula (Agustino (2006:157)). Pada konsep tersebut, persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan adalah bahwa mereka yang melaksanakan keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan dalam melakukan tranmisi kebijakan. Keputusan kebijakan dan perintah harus diteruskan kepada personil yang tepat sebelum keputusan dan perintah itu dapat diikuti. Adanya perbedaan persepsi mengenai tatacara pengadaan barang dan jasa dan salah pengertian (*miss communication*) yang disebabkan banyaknya tingkatan birokrasi yang dilalui dalam proses komunikasi, sehingga apa yang

diharapkan terdirtorsi di tengah jalan biasanya dicarikan penyelesaiannya dengan koordinasi melalui rapat kerja.

Pada penyelesaian yang dilakukan yaitu mengenai koordinasi melalui rapat kerja dirasa kurang efektif ketika pegawai-pegawai tersebut kurang melakukan komunikasi dua arah dalam mendiskusikan berbagai kebijakan yang akan diambil. Komunikasi dua arah pada hakiktanya merupakan pola komunikasi antara pengirim kebijakan dan penerima informasi kebijakan dapat menjalin komunikasi yang berkesinambungan melalui berbagai media. Dibutuhkan pola komunikasi yang baik dalam berkoordinasi, sosialisasi ataupun pola komunikasi yang efektif guna meningkatkan efektifitas tranmisi komunikasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Bali.

2. Kejelasan.

Kejelasan komunikasi merupakan prinsip yang sangat penting dan prinsip-prinsip lainnya sebenarnya hanya berfungsi sebagai penunjang (Dharma, 2013:16). Dengan demikian, jika kebijakan-kebijkan diimplementasikan sebagaimana yang diinginkan, maka petunjuk-petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus diterima oleh pada pelaksana kebijakan, tetapi juga komunikasi kebijakan tersebut harus jelas. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pada kejelasan komunikasi implementasi kebijakan LPSE dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada LPSE di Provinsi Bali kurang terlihat.

Hal tersebut didasarkan pada masih terdapat pola komunikasi yang kurang jelas, ketidakjelasan tersebut dilihat dari ditemukanya *miss communication* bukan saja pada komunikasi-komunikasi pegawai, melainkan juga terjadi pada peserta tender, lembaga/instansi lain ataupun pelaku usaha itu sendiri. Pada pola komunikasi pada pelaku usaha yang tidak efektif tersebut, menyebabkan masih terdapat beberapa pelaku usaha yang menolak hasil dari keputusan pemenang dalam pengadaan barang dan jasa secara elektronik walaupun jumlahnya tidak teralalu besar. Ditemukanya fenomena-fenomena ketidakjelasan tersebut menyebabkan kurang tercipta transparansi dan akuntabilitas pada impelmentasi kebijakan LPSE dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada LPSE di

Provinsi Bali. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Firli Satriawan (2018) yang menyimpulkan bahwa dari dimensi komunikasi diketahui bahwa proses pengadaan terjadi secara tidak langsung melalui media elektronik untuk menghindari intervensi proses pengadaan. Dalam penelitian Firli Satriawan (2018) ini dimensi komunikasi tidak dibedakan dalam aspek trasmisi, kejelasan dan konsistensi.

Diperlukan pola perubahan komunikasi kepada pelaku usaha dalam pengadaan barang/jasa. Pelaku usaha tentunya ditempatkan pada posisi strategis dalam upaya memenuhi harapan pelaku usaha dalam pelayanan publik yang baik, selain itu pelaku usaha semestinya diberikan dan diposisikan sebagai aktor pengawas dalam pengadaan barang dan jasa. Dengan begitu, dimungkinkan terciptanya peran masyarakat sebagai *check and balance* terhadap beberapa kebijakan-kebijakan *e-procurement* pengadaan barang/jasa pada LPSE Provinsi Bali.

3. Konsistensi

Faktor ketiga yang berkaitan terhadap komunikasi kebijakan *e-procurement* adalah konsistensi. Jika implementasi kebijakan *e-procurement* ingin berlangsung secara efektif, maka perintah-perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas. Walaupun perintah-perintah yang disampaikan kepada para pelaksana kebijakan *e-procurement* mempunyai unsur yang kejelasan, tetapi jika perintah itu bertentangan maka perintah itu tidak akan memudahkan para pelaksana kebijakan menjalankan tugasnya dengan baik. Disisi yang lain, perintah-perintah implementasi kebijakan yang tidak konsisten akan mendorong para pelaksana mengambil tindakan yang sangat longgar dalam menafsirkan dan mengimplementasikan kebijakan *e-procurement*. Fenomena tersebut terjadi sehingga berimplikasi pada ketidak efektifan implementasi kebijakan karena tindakan yang sangat longgar besar kemungkinan tidak dapat digunakan untuk melaksanakan tujuan-tujuan kebijakan.

Secara konseptual konsistensi informasi pada tujuan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa merupakan paradigma dan sistem peradaban yang luhur dalam penyelenggaraan komunikasi pelayanan publik. Konsistensi informasi pada tujuan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa

dimaksud untuk mewujudkan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan bangsa. Perilaku komunikasi yang bersifat konsisten dan informatif ini merupakan persyaratan yang dipenuhi oleh setiap unsur penyelenggara *e-procurement* pada LPSE. Konsistensi komunikasi aparatur *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa mencakup tiga hal, yaitu:

- a) Konsistensi aparatur dalam mengembangkan wawasan. Penyelenggaraan pelayanan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa LPSE Provinsi Bali selalu mengikuti perkembangan perubahan kebijakan dari masa ke masa. Aparatur LPSE Provinsi Bali dalam melaksanakan kerja selalu mengembangkan wawasan melalui berbagai cara. Pengembangan wawasan aparatur dapat dilakukan dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan, melanjutkan jenjang pendidikan, mencari informasi melalui *internet* ataupun membaca buku di perpustakaan. Pengembangan wawasan akan sangat membantu aparatur LPSE Provinsi Bali dalam peningkatan kinerja komunikasi khususnya mengenai konsistensi pada komunikasi *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa sesuai dengan tanggung jawabnya.
- b) Konsistensi aparatur dalam mengikuti dan melaksanakan instruksi atasan. Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada aparatur memberikan kebebasan bagi aparatur untuk bekerja. Kebebasan tersebut terkadang menjadi faktor penyebab aparatur tidak melaksanakan konsistensi komunikasi kerja dengan baik. Aparatur LPSE Provinsi Bali melaksanakan tanggung jawab yang diberikan berdasarkan instruksi atasan. Pelaksanaan kerja yang sesuai dengan perintah atasan akan menyebabkan pekerjaan akan terselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.
- c) Konsistensi aparatur dalam rajin bekerja. Konsistensi aparatur dalam rajin bekerja merupakan kewajiban aparatur. Pemberian tunjangan-tunjangan kepada aparatur dibarengi dengan pelaksanaan kerja yang maksimal. Pelaksanaan kerja yang konsisten akan menghasilkan pencapaian target kerja. Pekerjaan-pekerjaan di LPSE Provinsi Bali akan cepat terselesaikan apabila aparatur konsisten dalam rajin bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurang ada konsistensi kebijakan yang berakibat pada munculnya inkonsistensi komunikasi pada implementasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada LPSE di Provinsi Bali. Pembaharuan kebijakan terus berkembang dalam memberikan dasar hukum pengadaan barang dan jasa secara elektronik. Pada sisi positif pembaharuan kebijakan tersebut, yaitu pembaharuan kebijakan terus disesuaikan dengan berbagai perkembangan sosial, ekonomi dan politik. Namun kesesuaian tersebut menyebabkan inkonsistensi kebijakan dan inkonsistensi komunikasi *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada LPSE di Provinsi Bali, dibutuhkan kesesuaian antara kebijakan dengan pegawai LPSE, peserta tender dan masyarakat dalam kebaruan kebijakan pengadaan barang dan jasa.

4. Sumber Daya

Kesiapan agen pelaksana atau sumber daya dalam melaksanakan suatu kebijakan tidak bisa terlepas dari sumberdaya yang memadai bahwa para pelaksana harus disuplai dengan *resources* yang cukup. Menurut Edward III *resources* memiliki posisi sangat penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Selanjutnya Edward III bahwa apabila para pelaksana (*implementors*) kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk menjalankan kebijakan, maka implementasi tersebut tidak akan menjadi efektif, walaupun perintah implementasi ditransmisikan dengan akurat, jelas, dan konsisten. Menurut Widodo (2011:98) mengemukakan bahwa bagaimanapun jelas dan konsistensinya ketentuan-ketentuan dan aturan-aturan serta bagaimanapun akuratnya penyampaian ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan tersebut, jika para pelaksana kebijakan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber daya untuk melaksanakan kebijakan secara efektif maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif.

- a. Staf dalam Pelayanan Pengadaan Barang/Jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali. Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Bali adalah staf atau pegawai (*street-level bureaucrats*). Sumber daya

merupakan instrument penting dalam kesuksesan implementasi kebijakan. Menurut Edward III (1980) pembahasan mengenai staff tidak hanya membicarakan besaran saja. Karena keberhasilan implementasi kebijakan juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan (kualitas) staff pelaksana. Staf merupakan sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf/pegawai atau lebih tepatnya *street-level bureaucrats*. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salah satunya disebabkan oleh staf/pegawai yang tidak mencukupi, memadai, atau tidak kompeten dibidangnya. Berdasarkan hal tersebut, Edward III menyarankan dua besaran pokok dalam menganalisa *resources* yang dibutuhkan untuk implementasi kebijakan *e-procurement*, yaitu menganalisa *size* dan *skills*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam Struktur Organisasi Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali masih ada posisi jabatan yang kosong yaitu jabatan Kabag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan. Sementara ini untuk pelaksanaan tugas sehari-hari, jabatan ini dirangkap oleh Kabag Penyusunan dan Pengendalian Program Pembangunan. Rangkap jabatan ini sampai jabatan yang kosong tersebut terisi kembali.

- b. Informasi dalam Pelayanan Pengadaan Barang/Jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali. Hasil penelitian menunjukkan informasi merupakan sumber penting dalam implementasi kebijakan *e-procurement* dimana ketersediaan informasi yang cukup sangat mendukung pelaksanaan program *e-procurement* khususnya ketersediaan informasi pada ULP dan LPSE Provinsi Bali. Informasi dalam hal ini merupakan informasi mengenai bagaimana melaksanakan atau menjalankan sebuah program *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada LPSE di Provinsi Bali dan data kepatuhan para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan pada realitasnya sesuai prosedur. Salah satu ciri dari informasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa LPSE Provinsi Bali adalah informasi kebijakan sekaligus membentuk dan bereaksi terhadap kejadian-kejadian sehingga kebijakan itu dapat dianggap sebagai variabel dependen maupun independen dalam kajian-kajian ilmiah

tentang kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa LPSE Provinsi Bali. Jika dianggap sebagai variabel dependen, maka kajian tentang kebijakan informasi tentunya memperhatikan lingkungan, kultur, kondisi ekonomi dan berbagai faktor yang mempengaruhi pembentukan kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa LPSE Provinsi Bali. Dari segi ini maka informasi kebijakan dapat secara luas diartikan sebagai mekanisme sosial yang digunakan untuk mengendalikan informasi, dan akibat-akibat sosial dari penerapan mekanisme itu.

- c. Wewenang dalam Pelayanan Pengadaan Barang/Jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali. Terkait dengan wewenang ini, hasil penelitian disimpulkan bahwa wewenang bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaku dalam implementasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada LPSE di Provinsi Bali yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang itu nihil, maka kekuatan implementor di mata publik tidak terlegitimasi, sehingga dapat menggagalkan proses implementasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada LPSE di Provinsi Bali. Tetapi dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal itu ada, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan dalam implementasi kebijakan *e-procurement*. Disatu pihak efektivitas kewenangan diperlukan dalam pelaksanaan implementasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada LPSE di Provinsi Bali tetapi disisi lain efektivitas akan menyusut manakala wewenang dislewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau demi kepentingan dan tujuan dari implementasi kebijakan *e-procurement*. Ketika wewenang tidak ada, maka kekuatan para implementor di mata publik tidak dilegitimasi, sehingga dapat menggagalkan implementasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Bali. Tetapi dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersedia, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan yang diberikan kepada setiap

pegawai LPSE. Di satu pihak, efektivitas kewenangan diperlukan dalam implementasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Bali, tetapi di sisi lain, efektivitas akan menyusut manakala wewenang dislewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau kelompoknya.

- d. Fasilitas dalam Pelayanan Pengadaan Barang/Jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali. Fasilitas-fasilitas yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program *e-procurement* seperti dana dan sarana prasarana. Semakin tinggi dukungan fasilitas dari pemerintah Provinsi Bali, semakin baik implementasi kebijakan, demikian pula sebaliknya, semakin kecil dukungan finansial bagi suatu kebijakan *e-procurement*, akan dapat menjadi penyebab dari kegagalan implementasi kebijakan *e-procurement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas di LPSE Provinsi Bali sudah memadai. Kondisi yang memadai adalah tersedianya fasilitas gedung dan kelengkapannya, seperti kursi, meja, komputer, printer, fax, *handphone mobilie*, CCTV dan lain sebagainya. Pada Fasilitas bergerak, seperti kendaraan operasional umum juga sudah dimiliki. Sebagian besar fasilitas tersebut usianya tidak terlalu tua. Sekilas bisa dilihat dari kondisinya seperti ruangan yang meja, kursi, dan lemari, pun usianya sekitar 2 tahun. Setiap pegawai administrasi diberi fasilitas komputer, sehingga 1 set komputer dan printer bisa dimanfaatkan oleh setiap staf. Beberapa staf bahkan didukung dengan seperangkat laptop untuk mendukung pekerjaannya.

5. Disposisi

Salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Bali adalah disposisi atau sikap implementor khususnya pada sikap pegawai LPSE. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan

pengadaan barang dan jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Bali akan mengalami banyak masalah. Sikap implementor yang paling penting adalah kejujuran. Terkait dengan kejujuran ini hasil penelitian menunjukkan kejujuran yang dilakukan pegawai dalam implementasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Bali sudah cukup baik.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Moehammad Adhitya Verdian (2017) menjelaskan bahwa secara umum komitmen kuat terhadap organisasi terbukti, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi absensi dan meningkatkan kinerja. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa pada prinsipnya pegawai LPSE memiliki komitmen yang baik yang berimplikasi pada kinerja proses pengadaan barang dan jasa. Komitmen dari prosedur dan ketentuan berlaku terhadap berbagai peserta tender. Namun pada saat-saat tertentu, terdapat beberapa kelonggaran dari komitmen tersebut, misalnya keterlambatan syarat-syarat administrasi peserta tender ataupun calon peserta tender.

6. Struktur Birokrasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Bali yang bersifat kompleks menuntut adanya kerjasama banyak pihak. Struktur birokrasi merupakan faktor yang fundamental untuk mengkaji implementasi kebijakan publik yang diwujudkan dalam bentuk SOP. SOP pada *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Bali merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas. Ukuran dasar SOP atau prosedur kerja ini biasa digunakan untuk menanggulangi keadaan-keadaan umum diberbagai sektor publik dan swasta. Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan.

Standard operational procedure (SOP) pada *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Bali merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas. Ukuran dasar SOP atau prosedur kerja ini biasa digunakan untuk menanggulangi keadaan-keadaan umum diberbagai sektor publik dan swasta.

3.2 Persepsi Pelaku Usaha dalam Layanan Pengadaan Barang dan Jasa Secara Elektronik (LPSE) di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali

Slameto (2015: 102) menyatakan persepsi adalah proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi ke dalam otak. Melalui persepsi inilah manusia terus-menerus mengadakan hubungan dengan lingkungan, hubungan ini dilakukan lewat indranya yaitu indra penglihatan, pendengaran, peraba, perasa dan penciuman. Persepsi pelaku usaha dalam Layanan LPSE Provinsi Bali terhadap pengumuman tender yang sering dikeluhkan oleh para pelaku usaha adalah penjelasan mengenai spesifikasi barang yang ditenderkan terkadang ada, tapi seringkali tidak ada. Hasil penelitian menunjukkan adanya ketidakjelasan yang menyangkut spesifikasi barang yang ditenderkan yang tidak bisa diakses dari *website* resmi LPSE Provinsi Bali. Untuk itu, pelaku usaha terpaksa harus menghubungi *user* yang membutuhkan barang tersebut. Terkadang si *user* punya spesifikasi tertulis, namun ada yang hanya dijelaskan secara lisan saja. Kalau penjelasan spesifikasi secara lisan saja, jika barang yang datang tidak sesuai dengan spesifikasi dan si *user* mengingkari spesifikasi yang dijelaskan secara lisan, maka pelaku usaha yang diminta untuk bertanggungjawab.

Ketidaksesuaian antara barang yang datang dengan spesifikasi yang dibutuhkan terjadi karena ketidakjelasan komunikasi yang memicu *miss communication*. Terjadinya *miss communication* merupakan bentuk dari tidak dilaksanakannya pesan secara jelas dan utuh yang berarti pesan tersebut mengalami kegagalan dan ketidakjelasan komunikasi. Jika kegagalan tersebut diasumsikan

sebagai ketidakjelasan informasi kebijakan *e-procurement*, hal ini menurut pendapat Edward III (1980:15) yang menyatakan *lack of clarity* (ketidakjelasan) informasi kebijakan disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain *complexity of policymaking* (kompleksitas pembuatan kebijakan publik).

Persepsi pelaku usaha selanjutnya terkait dengan keluhan mengenai pendaftaran peserta tender yang baru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendaftaran peserta tender yang baru dilakukan secara *online* via *website*. Namun karena sistemnya terbatas, semua berkas pendaftaran baru itu tidak dapat diproses secara elektronik. Calon peserta tender yang baru harus mengumpulkan berkas dengan cara datang langsung ke LPSE Provinsi Bali. Hal ini merepotkan bagi pelaku usaha yang berkedudukan di luar Bali karena tidak semua rekanan LPSE Provinsi Bali bertempat tinggal di Bali. Pendaftaran peserta tender baru yang sebagian menggunakan sistem *online* dan sebagian masih dilakukan dengan cara tradisional walaupun dengan alasan adanya keterbatasan sistem *online* merupakan bentuk *inkonsistensi* dari penyelenggara kebijakan *e-procurement* melalui LPSE Provinsi Bali. Konsistensi dengan tidak mencampuradukan sistem *online* dengan sistem tradisional merupakan komitmen dan konsistensi dalam mewujudkan dan memelihara nilai-nilai pelayanan publik dalam *e-procurement*. Nilai-nilai yang diwujudkan dalam kehidupan individu dan kehidupan bersama, dalam bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, yang didasarkan pada tujuan organisasi. Artinya, aparatur dapat menduduki posisi dan peran yang aktual dan efektif sebagai paradigma dan sistem penyelenggaraan konsistensi komunikasi pelayanan public secara *online* melalui penyelenggaraan LPSE Provinsi Bali.

Persepsi miring dari pelaku usaha selanjutnya terkait dengan penentuan pemenang tender. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses dalam menentukan pemenang pada suatu tender dilaksanakan secara tertutup, sehingga jika dilihat dari segi transparansi penentuan pemenang pengadaan barang dan jasa tentunya jauh dari tujuan kebijakan yaitu tercipta transparansi pengadaan barang dan jasa pemerintah. Menurut persepsi para peserta pelaku usaha dalam penentuan pemenang tender seharusnya peserta tender dengan nilai penawaran terendah dengan kesesuaian spesifikasi permintaan barang/jasa yang sama menjadi

pemenang tender, tapi ternyata tidak serta merta dapat memenangkan peserta tender. Bahkan berkembang persepsi bahwa setiap pengumuman putusan tender pemenangnya itu-itu saja, seperti sudah diatur. Indikator lainnya yang memperkuat argumentasi ini didasarkan pada terdapatnya beberapa peserta tender pada LPSE Provinsi Bali yang tidak pernah memenangkan tender dan di satu sisi ada yang terus memenangkan tender. Para pelaku usaha juga mempertanyakan criteria untuk jadi pemenang tender.

Bahkan ada pelaku usaha yang mencurigai ramainya atau banyaknya peserta tender itu juga sudah diatur, supaya terlihat ramai pesertanya. Argumennya, secara logika, pelaku usaha yang 3-4 kali sampai 5 kali mengikuti tender, tapi tidak pernah menang, pasti tidak akan lagi ikut tender, buang-buang waktu, tenaga dan biaya saja. Ketidakterbukaan penentuan pemenang tender tersebut di atas memperlihatkan adanya pertentangan pendapat antara LPSE dengan peserta tender dalam lingkup pengambil kebijakan. Pertentangan ini menimbulkan distorsi terhadap komunikasi kebijakan dan biasanya pertentangan ini berdasarkan keputusan pemenang peserta tender dalam suatu pelelangan. Hal ini terjadi karena para pelaksana menggunakan kekuasaan yang tidak dapat mereka elakkan dalam melakukan suatu keputusan, seperti misalnya keputusan pemenang tender dalam suatu proyek dimana peserta tender keberatan dengan pemenang tender.

3.3 Kendala yang Dihadapi dalam Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali

a. Komunikasi.

Komunikasi *e-procurement* dalam organisasi LPSE merupakan pada realitasnya suatu proses yang amat kompleks, dimana individu tertentu dimungkinkan untuk memiliki hubungan dengan *e-procurement* dapat menahannya informasi hanya untuk kepentingan tertentu, atau menyebarkanluaskannya. Pada sisi lain sumber informasi kebijakan yang berbeda juga akan melahirkan interpretasi implementasi kebijakan yang berbeda pula. Dengan begitu, agar implementasi *e-procurement* berjalan efektif, siapa yang bertanggungjawab melaksanakan sebuah keputusan harus mengetahui apakah mereka dapat melakukannya. Sesungguhnya

implementasi kebijakan *e-procurement* harus diterima oleh semua pelaku dan harus mengerti secara jelas dan akurat mengenai maksud dan tujuan kebijakan *e-procurement*. Jika para aktor pembuat kebijakan *e-procurement* telah melihat ketidakjelasan spesifikasi kebijakan sebenarnya mereka tidak mengerti apa sesungguhnya yang akan diarahkan. Para implemetor kebijakan *e-procurement* bingung dengan apa yang akan mereka lakukan sehingga jika dipaksakan tidak akan mendapatkan hasil yang optimal. Tidak cukupnya komunikasi kepada para implementor secara serius mempengaruhi seberapa optimal dari implementasi kebijakan *e-procurement* pada LPSE Provinsi Bali.

Pada aspek komunikasi, Widodo (2011:97) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Pendapat tersebut jika dikaitkan dengan komunikasi kebijakan berarti proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan (*policy makers*) kepada pelaksana kebijakan (*policy implementors*). Selanjutnya menurut Agustino (2006:157) menjelaskan bahwa: "Komunikasi merupakan salah-satu variabel penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik". Pada konteks tersebut implementasi kebijakan *e-procurement* yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan mereka kerjakan dan tujuan dari pekerjaan tersebut. Dengan demikian, informasi yang diketahui para pengambil keputusan dapat tercipta melalui komunikasi yang baik diantara para pelaku implementasi kebijakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala pada aspek komunikasi terletak pada instruksi-instruksi dari pimpinan kepada bawahan yang tidak jelas dan tidak konsisten. Konsistensi ini terkait dengan komunikasi sikap, komunikasi persepsi dan komunikasi respon dari aparat pelaksana dalam memahami secara jelas dan benar terhadap pedoman yang dilaksanakan. Walaupun perintah yang disampaikan kepada pelaksana kebijakan mempunyai unsur kejelasan, tetapi apabila perintah tersebut bertentangan maka perintah tersebut tidak akan memudahkan para pelaksana kebijakan menjalankan tugasnya dengan baik.

Pada konteks kejelasan dapat diketahui bahwa komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan (*street-level-bureaucrats*) semestinya terdapat kejelasan dan tidak membingungkan atau tidak ambigu/mendua, namun berdasarkan pengamatan ditemukan bahwa pola komunikasi *e-procurement* masih terejadi ambigu dan membingungkan. Pada konteks konsistensi komunikasi pada *e-procurement* yaitu dimana perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi tentunya dilandasi dengan kekonsistenan dan kejelasan untuk ditetapkan atau dijalankan. Jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah (inkonsisten), maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

b. Sumber Daya

Kendala dari aspek sumber daya khususnya kendala Sumber Daya Manusia (SDM) karena adanya posisi jabatan yang *vacant* (kosong) yaitu untuk posisi jabatan Kabag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan. Sampai saat ini posisi yang kosong ini dirangkap oleh Kabag Penyusunan dan Pengendalian Program Pembangunan. Dari hasil penelitian diketahui menurut sebagian pegawai jabatan Kabag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan yang dirangkap oleh Kabag Penyusunan dan Pengendalian Program Pembangunan kurang tepat. Alasannya Kabag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan merupakan *partner check and balance* dari Kabag Penyusunan dan Pengendalian Program Pembangunan. Kalau 2 posisi ini dipegang 1 orang, artinya mekanisme *check and balance* tidak berjalan.

Selain itu, dua jabatan yang dirangkap itu merupakan jabatan penyusunan dan pengendalian dengan jabatan monitoring dan evaluasi. Artinya jabatan penyusunan dan pengendalian dalam pelaksanaannya dimonitor dan dievaluasi oleh jabatan monitoring dan evaluasi. Apabila kedua jabatan ini dirangkap oleh 1 orang, maka dikhawatirkan akan terjadi konflik kepentingan.

c. Disposisi

Disposisi atau sikap atau perilaku pelaksana implementasi kebijakan mempengaruhi dari implementasi kebijakan itu sendiri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara pembuat kebijakan atau pimpinan dengan pelaksana seharusnya tidak ada perbedaan nilai, walaupun perbedaan nilai itu haruslah kecil. Jika perbedaan nilai itu besar atau bahkan berlawanan arah, maka tujuan dari

kebijakan *e-procurement* melalui LPSE sulit untuk dicapai. Karakter penting yang wajib dimiliki oleh pegawai LPSE Provinsi Bali terutama kejujuran dan komitmen yang tinggi agar dapat melaksanakan tugas pengadaan barang dan jasa secara elektronik (LPSE). Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) di Provinsi Bali sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan publik biasanya bersifat *top down* yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan.

Keengganan, bahkan friksi, akan muncul menghambat pelaksanaan kebijakan. Umumnya para penyelenggaran pengadaan barang dan jasa menyikapi kebijakan pengadaan barang/jasa tampaknya kurang diapresiasi dengan baik. Perubahan sistem konvensional menjadi sistem elektronik pada realitanya berdampak pada kemajuan transparansi sehingga tindakan-tindakan seperti persaingan yang tidak sehat dapat diminimalisir. Walaupun indikasi persaingan yang kurang sehat tersebut masih dapat terlihat dari berbagai pelaksanaan tender pada pengadaan barang/jasa di LPSE Provinsi Bali. Edward III (1980:130) mengatakan bahwa disposisi yang baik atau positif para pelaksana terhadap suatu kebijakan menandakan suatu dukungan yang mendorong mereka menunaikan kewajiban sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat kebijakan. Demikian pula sebaliknya, bila perilaku atau perspektif para pelaksana berbeda dengan para pembuat keputusan, maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi sulit.

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

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

d. Struktur Birokrasi

Edward III (1980:142) yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan publik adalah struktur birokrasi. Walaupun sumber-sumber untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau pelaksana kebijakan mengetahui apa yang dilakukan dan memiliki keinginan untuk melaksanakan kebijakan, tetapi kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana atau terealisasi masih tetap ada karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Hasil penelitian ini secara keseluruhan berbeda dengan hasil penelitian Dwi Haryati, dkk (2011). Jika penelitian ini membahas kendala dari faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, sedangkan penelitian Dwi Haryati, dkk (2011) melihat kendala dari tiga faktor, yaitu faktor hukum, faktor aparat/birokrasi dan faktor masyarakat dan budaya.

IV. PENUTUP

4.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pelayanan pengadaan barang/jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

2. Persepsi pelaku usaha dalam Layanan Pengadaan Barang dan Jasa Secara Elektronik (LPSE) di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali yang sering dikeluhkan oleh para pelaku usaha adalah (a) penjelasan mengenai spesifikasi barang yang ditenderkan terkadang ada, tapi seringkali tidak ada; (b) Keluhan mengenai pendaftaran peserta tender yang baru dan (c) miring dari proses dalam menentukan pemenang pada suatu tender dilaksanakan secara tertutup, sehingga jika dilihat dari segi transparansi penentuan pemenang pengadaan barang dan jasa tentunya jauh dari tujuan kebijakan.
3. Kendala yang dihadapi dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali meliputi (a) Kendala pada aspek komunikasi terletak pada instruksi-instruksi dari pimpinan kepada bawahan yang tidak jelas dan tidak konsisten; (b) Kendala dari aspek Sumber Daya Manusia (SDM) karena adanya posisi jabatan yang *vacant* (kosong) yaitu untuk posisi jabatan Kabag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan; (c) Kendala dari aspek Disposisi atau sikap atau perilaku pelaksana implementasi kebijakan sikap atau perilaku yang wajib dimiliki terutama kejujuran dan komitmen yang tinggi.

4.2 Saran

Adapun saran-saran yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Kepada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali disarankan untuk melakukan komunikasi *e-procurement* yang lebih jelas, konsisten dan transparan dengan memanfaatkan teknologi informasi, selain itu media komunikasi harus dipilih secara objektif, efektif, informatif dan produktif, mengingat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa masih terdapat kendala pada aspek komunikasi yang terletak pada instruksi-instruksi dari pimpinan kepada bawahan yang tidak jelas dan tidak konsisten.
2. Kepada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali disarankan untuk segera mengusulkan kekurangan posisi Kabag Monitoring

dan Evaluasi Pembangunan yang vacant (kosong) agar mekanisme check and balance bisa berjalan dengan baik dan tidak terjadi konflik kepentingan, mengingat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa masih terdapat kendala Sumber Daya Manusia (SDM) karena adanya posisi jabatan yang vacant (kosong).

3. Kepada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali disarankan untuk membuat SOP baru yang disesuaikan dengan cara-cara kerja baru atau tipe-tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan, mengingat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa SOP bisa menjadi kendala bagi implementasi kebijakan *e-procurement* dalam pelayanan pengadaan barang dan jasa pada LPSE.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2006. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Badrowi, Ahmad. 2015. *Prinsip Dasar Kebijakan & Kerangka Hukum Pengadaan Barang & Jasa*. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, Agus. 2013. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Slameto. 2015. *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Widodo, Joko, 2011. *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Edwards III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washinton: Cogressional Quaerterly Inc.
- Haryati, Dwi, Anugrah Anditya dan Richo Andi Wibowo. 2011. "Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Secara Elektronik (*E-Procurement*) Pada Pemerintah Kota Yogyakarta". *Mimbar Hukum*, Vol. 23, No. 2.
- Satriawan, Firli. 2018. "Implementasi Sistem Pengadaan Barang/Jasa Secara Elektronik (SPSE) Dalam Mewujudkan Transparansi Pemerintahan (Studi Pada Badan Layanan Pengadaan Barang/Jasa (BLPBJ) dan Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Provinsi Lampung)". *Tesis*, Program Magister Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Lampung, Bandar Lampung.

Verdian, Moehammad Adhitya. 2017. “Analisis Tingkat Kepuasan PPK Dan Penyedia Jasa Pada Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Secara Elektronik Di Kabupaten Bangka Barat”. *Tesis*, Program Magister Teknik Sipil, Konsentrasi Manajemen Proyek Konstruksi, Universitas Katolik Parahyangan Bandung.