

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab kajian pustaka, dikemukakan teori-teori, hasil penelitian orang lain dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian. Dalam permasalahan penelitian secara eksplisit memuat variabel-variabel penelitian. Dalam bab ini peneliti mengemukakan beberapa teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian.

##### **2.1.1 Tekanan Eksternal**

###### **2.1.1.1 Pengertian Tekanan Eksternal**

Tekanan internal berhubungan dengan sejumlah dorongan atau penolakan terhadap sejumlah kebijakan yang dijalankan didalam sebuah perusahaan yang bersumber dari dalam organisasi, seperti tekanan dari manajer, dan *stakeholders* lainnya sedangkan tekanan eksternal adalah dorongan atau penolakan untuk dilaksanakannya sebuah kebijakan yang berasal dari luar perusahaan, seperti dukungan atau penolakan dari masyarakat, atau pun dorongan atau larangan dari pemerintah dalam bentuk peraturan atau tatanan hukum dan norma yang berlaku dimasyarakat. Tekanan eksternal selalu terkait dengan segala hal yang terhubung dengan lingkungan di sekitar organisasi.

Berdasarkan teori instutusional menurut DiMaggio dan Powell dalam

Lukluk dan Yulinda (2015) terdapat isomorfisme koersif (*coercive isomorphism*) berasal dari pengaruh politik dan kebutuhan untuk legitimasi yang merupakan hasil dari tekanan formal dan informal yang diberikan pada organisasi oleh organisasi lain dimana organisasi tergantung dengan harapan budaya masyarakat di mana organisasi menjalankan fungsinya.

Sedangkan menurut Ashworth dalam Ridha dan Basuki (2012) kekuatan koersif adalah tekanan eksternal yang diberikan oleh pemerintah, peraturan, atau lembaga lain untuk mengadopsi struktur atau sistem. Adanya peraturan ditujukan untuk mengatur praktik yang ada agar menjadi lebih baik. Kekuatan koersif dari suatu peraturan juga dapat menyebabkan adanya kecenderungan organisasi untuk memperoleh atau memperbaiki legitimasi (*legitimate coercion*), sehingga hanya menekankan aspek-aspek positif agar organisasi terlihat baik oleh pihak-pihak di luar organisasi. Perubahan organisasi yang didasari kekuatan koersif akan menyebabkan organisasi lebih mempertimbangkan pengaruh politik daripada teknis.

Menurut Gudono (2009) mekanisme isomorfisme koersif merujuk pada proses dimana organisasi mengadopsi fitur (sifat) tertentu karena paksaan (tekanan) dari negara, organisasi lain, atau masyarakat. Bentuk tekanan misalnya: regulasi atau kontrak, paksaan yang muncul tidak selalu formal dan paksaan yang dilakukan bisa menimbulkan ketaatan yang sesungguhnya atau yang semu (sekedar supaya kelihatan patuh).

#### **2.1.1.2 Karakteristik Dari Tekanan Eksternal**

Terdapat beberapa karakteristik adanya tekanan eksternal dalam suatu

organisasi atau perusahaan. Tekanan-tekanan tersebut secara tidak langsung mempengaruhi keberhasilan sebuah perusahaan melalui efek pada lingkungan tugas sepanjang waktu.

Menurut John M. Ivancevich (2006) mengatakan ada beberapa karakteristik dari tekanan eksternal, yaitu *economic change, technology change, social change and political change*.

Lebih jelas lagi menurut Sjafriz Mangkuprawira (2014:33) karakteristik dari tekanan eksternal suatu organisasi atau perusahaan yaitu :

1. Perubahan Teknologi
2. Tekanan Politik dan Hukum
3. Tekanan Sosio-Budaya dan Demografi
4. Perubahan Ekonomi

Berikut adalah penjelasan mengenai karakteristik tekanan eksternal antara lain :

1. Perubahan Teknologi

Berhubungan dengan perkembangan teknologi, pengetahuan mengenai teknik yang ada, tingkat pengembangan industri atau produksi. Teknologi tinggi dapat di refleksikan dalam produksi itu sendiri atau dalam proses yang digunakan untuk merancang, manufaktur, dan mendistribusi barang dan jasa. Teknologi sendiri dapat dipandang sebagai seni dan ilmu dari produksi dan distribusi barang-barang dan jasa.

2. Tekanan Politik dan Hukum

Tekanan politik dan hukum, berhubungan dengan ketentuan peraturan pemerintah, peraturan daerah atau peraturan setempat, peraturan

perundang-undangan, peraturan perindustrian, kontrol pemerintah, hubungan diplomasi, dan yang berkaitan dengan sistem pajak. Untuk contoh misalnya tentang peraturan upah minimum, dapat menyebabkan kelabilan jalannya perusahaan. Begitu pula tentang tekanan politik yang menyebabkan jalannya roda pemerintahan tidak stabil dapat menyebabkan pengaruh langsung maupun tidak langsung pada persoalan sumber daya manusia.

Menurut Ismail Nawawi (2014) mengatakan:

”Terdapat banyak sekali undang-undang dan peraturan-peraturan yang mencirikan tekanan politik-hukum dan pengaturan-pengaturan yang dihadapi oleh kebanyakan manajer. Komponen aksi tidak langsung dari tekanan eksternal dapat merupakan suatu kendala maupun peluang dari organisasi. Ada banyak pihak yang beranggapan bahwa keterlibatan pemerintah pada organisasi yang mengejar laba dan organisasi nirlaba akan berkelanjutan”.

### 3. Tekanan Sosio-Budaya dan demografi

Berhubungan dengan pengharapan dari konsumen atau pelanggan, hal yang berkaitan dengan unsur fisik seperti jenis kelamin dan usia, norma-norma yang berlaku. Secara jelas tekanan ini mempengaruhi perusahaan melalui unsur-unsur lingkungan tugas seperti pelanggan dan angkatan kerja. Betapa besar pengaruh dari sosio-budaya dan demografi terlihat pada konsumerisme akan barang dan jasa yang tinggi, dan tuntutan masyarakat yang makin intensif.

### 4. Perubahan Ekonomi

Berhubungan dengan permintaan barang dan jasa, nilai kurs mata uang atau nilai tukar mata uang, mekanisme penetapan harga, peraturan di

bidang ekonomi. Perubahan ini dengan teratur mengakibatkan terjadinya pertukaran sumber daya, seperti uang, tenaga kerja, dan informasi. Perubahan ekonomi menimbulkan dampak peluang yang positif. Sebuah perekonomian yang sedang berekspansi menimbulkan dampak atas permintaan akan produk barang atau jasa suatu perusahaan.

### **2.1.1.3 Langkah-langkah Dalam Menghadapi Tekanan Eksternal**

Sebuah perusahaan dapat mengambil beberapa sikap dalam menghadapi tekanan eksternal yang berhubungan dengan perusahaan tersebut, menurut Sjafril Mangkuprawira (2014) antara lain:

1. Perusahaan dapat menerapkan strategi bertahan. Para *status quo* berfokus pada garis yang terbatas dari produk dan secara kuat mempertahankan posisinya di pasar untuk “melawan” para pesaingnya, pemerintah dan sebagainya.
2. Sebuah perusahaan dapat menjadi seperti penyelidik. Para penyelidik selalu mencari kesempatan pasar yang baru dan secara agresif mengambil resiko serta mencari upaya untuk mengembangkan produk barang dan jasa yang baru.
3. Sebuah perusahaan dapat menerapkan sikap sebagai analis. Penganalisis menilai stabilitas dan inovasi di kalangan karyawan
4. Sebuah perusahaan dapat menjadi pereaksi. Para pereaksi melihat perubahan-perubahan pokok di lingkungan mereka, tetapi memiliki

kesulitan menghadapi perubahan yang cepat. Namun, mereka cukup siap memenuhi perubahan itu.

## **2.1.2 Ketidakpastian Lingkungan**

### **2.1.2.1 Pengertian Ketidakpastian Lingkungan**

Lingkungan menciptakan ketidakpastian lingkungan bagi para manajer dan mereka harus menjawab ketidakpastian tersebut dengan melakukan rancangan agar organisasi dapat melakukan adaptasi. Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara akurat.

Ketidakpastian lingkungan menurut Richard L. Daft (2010:94) yang dialih bahasakan oleh Tita Maria Kanita menyatakan :

“Ketidakpastian lingkungan yaitu bahwa manajer tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai faktor-faktor lingkungan untuk dapat memahami dan memperkirakan kebutuhan dan perubahan lingkungan.”

Sedangkan menurut Ahmad dan M. Jauhar (2013:187) mengemukakan ketidakpastian lingkungan sebagai berikut :

“Ketidakpastian lingkungan merupakan keadaan dimana organisasi (atau pimpinannya) tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya, sehingga akan menyebabkan timbulnya kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi, ketidakpastian ini menyebabkan tindakan-tindakan yang akan diambil oleh organisasi mempunyai resiko kegagalan yang tinggi.”

Secara spesifik Duncan (1972) dalam Arry Irawan (2010) mendefinisikan lingkungan sebagai:

*“ the totally of physical and social factors that are taken directly into consideration in the decision- making behaviour of individuals in the organization.”*

“ Totalitas faktor sosial dan fisik yang diperhitungkan atau dipertimbangkan dalam sikap untuk mengambil keputusan dari setiap individu-individu dalam organisasi.”

Govindarajan dalam Tri Sulaksono (2005), menyatakan :

“Ketidakpastian Lingkungan yang dirasakan merupakan faktor yang paling penting dalam perusahaan sebab menjadikan perusahaan sulit melakukan prediksi”.

Menurut Luthans dalam Herdy Firmansyah (2015) mendefinisikan:

“Ketidakpastian Lingkungan adalah situasi seseorang yang terkendala untuk memprediksi situasi di sekitar sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian tersebut”.

Terjadinya ketidakpastian lingkungan mengakibatkan sulitnya memprediksi keadaan secara akurat, yang dimana apabila ketidakpastian lingkungannya tinggi maka tidak dapat memprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah sebaliknya apabila ketidakpastiannya rendah maka individu mampu memprediksi keadaan sehingga dapat membantu dalam perencanaan perusahaan secara akurat.

Secara detail menurut Duncan dalam Rustiana (2000) mendefinisikan:

“Ketidakpastian lingkungan sebagai kesenjangan informasi yang menyangkut faktor-faktor lingkungan yang dihubungkan dengan situasi pengambilan keputusan, tidak mengetahui *outcome* dari keputusan yang spesifik tentang seberapa banyak organisasi akan merugi jika keputusan tidak benar dan ketidakpastian untuk menaksir probabilitas dalam berbagai tingkat kepercayaan yang menunjukkan bagaimana faktor-faktor lingkungan mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan unit dalam menjalankan fungsinya”.

### 2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur suatu organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam organisasi tersebut. Menurut Stephen P.Robbins dalam bukunya *Perilaku Organisasi* (2006) yang dialihbahasakan oleh Benjamin Molan mengatakan ketidakpastian lingkungan meliputi:

1. Ketidakpastian ekonomis, yang disebabkan karena perubahan dalam daur bisnis, sehingga dapat menimbulkan rasa khawatir karyawan atau pekerjaannya.
2. Ketidakpastian politik, yang disebabkan karena kondisi politik suatu negara yang tidak stabil, sehingga dapat berpengaruh kedalam aspek kehidupan karyawan.
3. Ketidakpastian teknologis, adanya inovasi baru yang membuat keterampilan dan pengalaman seorang karyawan menjadi usang dalam waktu yang sangat pendek

Yang mempengaruhi ketidakpastian lingkungan adalah sejumlah faktor yang mempengaruhi organisasi dan sejauh mana faktor-faktor tersebut berubah. Ketika faktor-faktor eksternal berubah secara cepat, organisasi akan mengalami ketidakpastian yang besar.

Adapun faktor ketidakpastian lingkungan menurut Stephen P.Robbins yang diterjemahkan oleh Jusuf Udaya (2001:229) adalah sebagai berikut :

“Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari

lingkungan, perubahan lingkungan yang terdiri dari:

- a. Pesaing
- b. Konsumen
- c. Pemasok
- d. Regulator
- e. Teknologi yang dibutuhkan”.

Untuk lebih jelasnya, Sjafri Mangkuprawira (2014) menjelaskan tentang faktor ketidakpastian lingkungan antara lain :

- a. Pesaing, mencakup strategi atau metode yang diambil perusahaan dalam menghadapi pesaingnya, informasi mengenai pesaing perusahaan.
- b. Konsumen , mencakup harapan dari konsumen, informasi produk-produk yang dibutuhkan konsumen mulai dari kualitas dan harga produk barang atau jasa.
- c. Pemasok, terdiri dari informasi penundaan barang atau jasa, ketersediaan barang atau jasa.
- d. Regulator, yang berhubungan dengan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk mengatur perusahaan dan kebijakan yang berpengaruh dengan praktek pada sebuah perusahaan.
- e. Teknologi yang dibutuhkan, berhubungan dengan perubahan-perubahan teknologi.

Jika sebuah organisasi menghadapi ketidakpastian yang meningkat dimana berhubungan dengan persaingan, pelanggan, pemasok, atau peraturan pemerintah, manajer dapat menggunakan beberapa strategi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan ini yang dikemukakan oleh Richard L.Daft (2010:95-98) yang diterjemahkan Tita Maria Kanita , diantaranya:

- a. Peran-peran Perluasan Batas
- b. Rekanan Antarorganisasi
- c. Merger dan *Joint Venture*

Dari poin-poin diatas dapat dijelaskan, yaitu sebagai berikut:

a. **Peran-peran Perluasan Batas**

Departemen-departemen dan peran-peran perluasan batas (*boundary spanning roles*) mengaitkan dan menghubungkan organisasi dengan unsur-unsur penting dalam lingkungan eksternal. Orang yang melakukan perluasan batas menjalankan dua hal bagi organisasi, mereka mendeteksi dan memproses informasi mengenai perubahan-perubahan dalam lingkungan dan mereka mewakili kepentingan organisasi pada lingkungan. Perluasan batas merupakan tugas yang makin lama makin penting dalam organisasi-organisasi karena perubahan-perubahan lingkungan dapat terjadi dengan cepat di dunia saat ini.

b. **Rekanan Antarorganisasi**

Strategi yang kini makin populer dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan usaha adalah mengurangi batas-batas dan meningkatkan kerjasama dengan organisasi-organisasi lain. Manajer yang organisasinya menjadi rekanan juga tadinya memiliki orientasi yang berlawanan. Model kerjasama baru ini juga dicirikan oleh lebih seringnya melakukan pembagian informasi.

c. **Merger dan *Joint Venture***

Selangkah lebih dari strategi rekanan bagi perusahaan adalah melakukan

merger atau *joint venture* untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan. Merger merupakan gabungan dari dua atau lebih organisasi menjadi satu. Sedangkan *Joint venture* adalah aliansi atau program strategis yang dilakukan oleh dua atau lebih organisasi.

Terjadinya ketidakpastian lingkungan mengakibatkan sulitnya dalam memprediksi keadaan secara akurat, yang dimana apabila ketidakpastian lingkungannya tinggi maka tidak dapat memprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah dan sebaliknya, apabila ketidakpastian lingkungannya rendah maka individu mampu memprediksi keadaan sehingga dapat membantu dalam perencanaan perusahaan secara akurat.

### **2.1.2.3 Karakteristik dan Tipe Ketidakpastian Lingkungan**

Menurut Duncan (1972) yang dialihbahasakan dalam Arry Irawan (2010) mendefinisikan karakteristik ketidakpastian lingkungan adalah sebagai berikut:

*“Characteristic environmental uncertainty is defined as:*

- 1. The lack of information regarding the enviromental factors associated with a given decision making situation*
- 2. Not knowing the outcome of a specific decision in terms of how much the organization would lose if the decision were in correct, and*
- 3. Inability to assign probabilities with any degree of confidence with regard to how environmental factor are going to affect the success or failure of the decision unit in performing its function.”*

“ Karakteristik ketidakpastian Lingkungan adalah:

1. Kurangnya informasi yang berkaitan dengan faktor-faktor lingkungan dalam pengambilan keputusan
2. Ketidakmampuan untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari keputusan-keputusan yang diambil sehingga besarnya kerugian yang diderita akibat kesalahan dalam pengambilan keputusan tidak dapat diidentifikasi secara jelas
3. Ketidakmampuan menentukan kemungkinan-kemungkinan akan berlakunya ketidakpastian lingkungan itu dapat mempengaruhi

keberhasilan dan kegagalan terhadap keputusan-keputusan yang diambil dalam menjalankan fungsi masing-masing unit.”

Menurut Ladjamudin, (2005:14) mengidentifikasi tipe-tipe ketidakpastian lingkungan sebagai berikut:

- a. Ketidakpastian Keadaan (*State Uncertainty*)
- b. Ketidakpastian Pengaruh (*Effect Uncertainty*)
- c. Ketidakpastian Respon (*Respons Uncertainty*)

Berikut adalah penjelasan dari tipe-tipe ketidakpastian lingkungan, antara lain:

- a. Ketidakpastian Keadaan (*State Uncertainty*)

Seseorang merasakan ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*) jika seseorang merasa bahwa lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi, artinya seseorang tidak paham bagaimana komponen lingkungan akan mengalami perubahan. Seorang manajer dapat merasa tidak pasti terhadap tindakan apa yang harus dilakukan dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang relevan, seperti perubahan teknologi, budaya dan lain sebagainya.

- b. Ketidakpastian Pengaruh (*Effect Uncertainty*)

Ketidakpastian pengaruh berkaitan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Ketidakpastian pengaruh ini meliputi sifat, kedalaman dan waktu. Seorang manajer berada dalam ketidakpastian pengaruh ini bila merasa tidak pasti terhadap bagaimana suatu peristiwa tersebut berpengaruh (kedalam) dan kapan pengaruh tersebut akan sampai pada perusahaan (waktu). Ketidakpastian pengaruh atas peristiwa yang terjadi pada

masa mendatang akan menjadi lebih menonjol jika ketidakpastian lingkungan sangat tinggi di masa yang akan datang

c. Ketidakpastian Respon (*Respons Uncertainty*)

Adalah usaha untuk memahami pilihan respon apa yang tersedia bagi manfaat organisasi dari tiap-tiap respon yang akan dilakukan. Dengan demikian, ketidakpastian respon didefinisikan sebagai ketiadaan pengetahuan tentang pilihan respon dan ketidakmampuan untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin timbul sebagai akibat pilihan respon.

#### **2.1.2.4 Pengaruh Lingkungan**

Akhmad dan M.Jauhar (2013:191-194) mengemukakan pengaruh lingkungan terhadap organisasi atau perusahaan sebagai berikut:

1. Ketergantungan sumber
2. Kompleksitas struktur organisasi
3. Peredam
4. Elemen-elemen perbatasan (*boundary spanning*)

Penjelasan dari pengaruh lingkungan diatas adalah sebagai berikut:

1. Ketergantungan sumber

Organisasi mempunyai ketergantungan ganda terhadap lingkungannya. Produk dan jasa yang merupakan output organisasi dikonsumsi oleh pemakai yang terdapat pada lingkungannya. Di pihak lain, organisasi juga mendapatkan berbagai jenis input dari lingkungannya. Posisi organisasi menjadi berbahaya jika pertukaran input dan output ini menjadi tidak seimbang. Terdapat dua cara adaptasi yang dapat dilakukan oleh

organisasi. Cara pertama adalah melalui perubahan internal, yaitu dengan menyesuaikan struktur internal organisasi, pola kerja, perencanaan, dan aspek internal lainnya, terhadap karakteristik lingkungan. Cara kedua adalah dengan berusaha untuk menguasai dan mengubah kondisi lingkungan sehingga menguntungkan bagi organisasi.

## 2. Kompleksitas struktur organisasi

Jika lingkungan bertambah kompleks, maka organisasi juga harus menjadi lebih kompleks agar mampu menghadapinya. Setiap elemen dari lingkungan perlu dihadapi oleh suatu bagian khusus dari organisasi. Karena itu organisasi yang terdapat pada lingkungan yang kompleks seharusnya memiliki lebih banyak bagian maupun jenis tugas.

## 3. Peredam

James Thompson menggambarkan organisasi sebagai suatu inti teknis pelaksana produksi yang dikelilingi oleh sejumlah bagian peredam. Inti teknis merupakan bagian yang mengerjakan tugas utama organisasi. Untuk setiap segmen lingkungan, digunakan suatu bagian peredam khusus. Bagian peredam ini berusaha membuat kondisi inti teknis menjadi seperti sebuah sistem tertutup agar bisa berfungsi dengan cara yang paling efisien. Bagian-bagian peredam ini misalnya adalah bagian penelitian dan pengembangan (litbang), keterangan, penjualan, pembelian dan lain-lain.

## 4. Elemen-elemen perbatasan (boundary spanning)

Elemen-elemen perbatasan menghubungkan dan menyelaraskan organisasi terhadap unsur-unsur penting dari lingkungan, baik berupa individu

maupun organisasi lain. Peran ini dijalankan oleh elemen-elemen perbatasan melalui pertukaran informasi antara lingkungan dan organisasi, sehingga rencana maupun kegiatan dapat dikoordinasikan, dan ketidakpastian dapat dikurang.

### **2.1.3 Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Kemajuan pesat dalam ilmu pengetahuan dan teknologi telah mendorong perkembangan kemajuan, membuka masa depan dan memberi harapan kehidupan masa yang akan datang. Hal tersebut mengakibatkan adanya berbagai keterbukaan di semua kehidupan masyarakat di dunia, sehingga menimbulkan persaingan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka hanya di negara yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu memenangkan persaingan tersebut, karena kunci kemampuan daya saingnya adalah manusia yang berkualitas sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Perubahan yang terjadi pada bidang Sumber Daya Manusia diikuti oleh perubahan pada kompetensi dan kemampuan dari seseorang yang mengkonsentrasikan diri pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Perkembangan kompetensi yang semakin luas dari praktisi Sumber Daya Manusia memastikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam kesuksesan organisasi. Kompetensi kini telah menjadi bagian dari bahasa manajemen pengembangan. Standar pekerjaan atau pernyataan kompetensi telah

dibuat untuk sebagian besar jabatan sebagai basis penentuan pelatihan dan kualifikasi ketrampilan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi untuk mendukung kemampuan dikonsentrasikan pada hasil perilaku.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Menurut Boyatzis dalam Hutapea dan Nurianna Thoha (2008:15) yaitu :

“Kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan”.

*Webster's Ninth New Collegiate Dictionary* dalam Sri Lastanti (2005)

mendefinisikan:

“Kompetensi adalah keterampilan dari seorang ahli. Di mana ahli didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman”.

Menurut Wirawan (2009:9) mendefinisikan yaitu :

“Kompetensi sumber daya manusia adalah melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman yang dimiliki manusia untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif”.

Sedangkan menurut Tjiptoherijanto (2001) dalam Alimbudiono & Fidelis (2004), menyatakan:

“Untuk menilai kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam melaksanakan suatu fungsi, termasuk akuntansi, dapat dilihat dari *level of responsibility* dan kompetensi sumber daya tersebut”.

Tanggung jawab dapat dilihat dari atau tertuang dalam deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan dasar untuk melaksanakan tugas dengan baik. Tanpa adanya deskripsi jabatan yang jelas, sumber daya tersebut tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sedangkan kompetensinya dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti, dan dari keterampilan yang dinyatakan dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi sumber daya manusia mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

### **2.1.3.2 Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Menurut Tjiptoherijanto (2001) dalam Alimbudiono & Fidelis (2004), untuk menilai kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam melaksanakan suatu fungsi, termasuk akuntansi, dapat dilihat dari *level of responsibility* dan kompetensi sumber daya tersebut. Tanggung jawab dapat dilihat dari atau tertuang dalam deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan

dasar untuk melaksanakan tugas dengan baik. Tanpa adanya deskripsi jabatan yang jelas, sumber daya tersebut tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sedangkan kompetensi dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti, dan dari keterampilan yang dinyatakan dalam pelaksanaan tugas.

Kompetensi memiliki aspek-aspek tertentu yang mendorong dirinya untuk melakukan kinerja yang optimal, maka dari itu tidak semua aspek-aspek pribadi seseorang merupakan bagian dari kompetensi. Menurut McClelland, dkk. dalam Achmad S.Ruki (2014:123) mengemukakan beberapa jenis karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi, yakni sebagai berikut :

**1. Knowledge (Pengetahuan)**

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang tentang hal spesifik. *Knowledge* (pengetahuan) adalah sebuah kompetensi yang kompleks. Angka (nilai) hasil yang diperoleh seseorang dalam tes-tes pengetahuan seringkali gagal meramalkan prestasi kerjanya dalam melaksanakan pekerjaan yang sebenarnya karena tes-tes tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan (dan skills) sebagaimana mereka sebenarnya digunakan dalam pekerjaan.

**2. Skills (Keahlian/Keterampilan)**

*Skills* adalah kemampuan untuk melakukan sebuah tugas tertentu bersifat fisik atau mental juga “verbal skills”<sup>0</sup>.

**3. Motives (Motif)**

*Motive* (motif) adalah hal-hal yang seseorang secara konsisten selalu dipikirkan atau diinginkan yang kemudian mendorongnya melakukan sebuah tindakan. *Achievement Motivation* menggambarkan bahwa orang-orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan secara konsisten selalu menetapkan sasaran/target yang menantang untuk dirinya sendiri, menerima tanggung jawab untuk mencainya dan menggunakan umpan balik yang diterima untuk berprestasi lebih baik.

**4. Traits**

*Traits* adalah ciri-ciri (karakteristik) individu khusus bersifat fisik dan juga emosional (reaksi yang konsisten terhadap situasi-situasi dan informasi).

**5. Self Concept ( Konsep Diri)**

Konsep diri adalah sikap, nilai, dan citra diri yang dimiliki seseorang. Konsep diri terdiri dari :

- **Rasa percaya diri**, yaitu keyakinan seseorang bahwa ia akan bias berprestasi dalam situasi apapun.
- **Nilai (Value)** yang dimiliki seseorang adalah “:motif reaktif” yang menentukan “jawaban” seseorang dalam jangka pendek dan terhadap situasi-situasi yang dihadapinya. Bila ia memberi nilai tinggi pada perbuatan “ menolong orang” maka ia akan bereaksi cepat bila melihat ada orang yang menurutnya memerlukan bantuan pertolongan.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Para profesional sumber daya manusia, setidaknya perlu memiliki enam kompetensi. Kompetensi-kompetensi tersebut setidaknya merupakan kompetensi-kompetensi terbaru yang diidentifikasi oleh *Human Resources Competency Study* yang telah mengidentifikasi kompetensi-kompetensi sumber daya manusia selama lebih dari 15 tahun. Walaupun penekanan utamanya pada peran strategis sumber daya manusia, pelaksanaan kompetensi pelaksana operasional yang efektif-jasa administrasi yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang terbuka, membayar para karyawan, menerima tunjangan, menyimpan data tentang karyawan, serta mengisi dokumen hukum yang diperlukan masih penting. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas Sumber Daya Manusia yang bisa dipercaya antara lain :
  - a. Menyampaikan hasil-hasil kerjanya dengan integritas.
  - b. Berbagi informasi.

- c. Membangun hubungan yang dapat dipercaya.
  - d. Mempengaruhi orang lain, memberikan observasi yang terus terang, dan mengambil resiko yang tepat.
2. Pengelolaan budaya organisasi antara lain:
- a. Memfasilitasi perubahan.
  - b. Mengembangkan dan menghargai budaya organisasi.
  - c. Membantu karyawan untuk mengendalikan budaya organisasi (menemukan makna dari pekerjaan mereka, mengelola kesinambungan pekerjaan dengan kehidupan serta mendorong inovasi).
3. Manager bakat atau perancang organisasi antara lain:
- a. Mengembangkan bakat.
  - b. Merancang sistem-sistem penghargaan.
  - c. Membentuk organisasi.
4. Arsitek sinergis, antara lain:
- a. Mengetahui tren-tren bisnis dan dampaknya bagi perusahaan.
  - b. Sumber Daya Manusia berbasis bukti.
  - c. Menyeimbangkan strategis karyawan yang berkontribusi terhadap strategi bisnis.
5. Mitra bisnis, antara lain:
- a. Memahami cara berbisnis agar dapat menghasilkan uang.
  - b. Memahami bahasa bisnis.
6. Pelaksana operasional, antara lain:
- a. Menerapkan kebijakan-kebijakan di tempat kerja.

- b. Memajukan teknologi Sumber Daya Manusia.
- c. Mengadministrasi pekerjaan pengelolaan karyawan setiap hari.

### **2.1.3.3 Manfaat Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Manfaat kompetensi dan penggunaannya dalam manajemen sumber daya manusia sangat besar. Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Menurut Ruky dalam Sutrisno (2010), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

#### **1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai**

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

#### **2. Alat seleksi karyawan**

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang

dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

### **3. Memaksimalkan produktivitas**

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

### **4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi**

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

### **5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan**

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

### **6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi**

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

#### **2.1.3.4 Aspek dan Standar Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Konsep kompetensi meliputi beberapa aspek antara lain: kerangka acuan dasar dimana disini kompetensi dikonstruksi dengan melibatkan pengukuran standar yang diakui industri yang terkait, lalu aspek selanjutnya kompetensi ini tidak hanya diperlihatkan kepada pihak lain tapi harus dibuktikan dalam menjalankan fungsi kerja di mana di sini tiap individu harus menyadari bahwa pengetahuan yang dimilikinya merupakan nilai tambah dalam memperkuat organisasi. Selain itu kompetensi harus merupakan nilai yang merujuk pada *satisfactory performance of individual* atau kompetensi harus memiliki kaitan erat dengan kemampuan melaksanakan tugas yang merefleksikan adanya persyaratan tertentu. Standar kompetensi adalah bentuk ketrampilan dan pengetahuan yang harus dimiliki seseorang untuk dapat melaksanakan suatu tugas tertentu. atau standar kompetensi adalah pernyataan-pernyataan mengenai pelaksanaan tugas di tempat kerja yang digambarkan dalam bentuk hasil output. Dalam menetapkan standar kompetensi perlu melibatkan beberapa pihak seperti pengusaha, serikat pekerja, ahli pendidikan, pemerintah serta organisasi profesional terkait.

#### **2.1.4 Pengadaan Barang/Jasa**

##### **2.1.4.1 Pengertian Pengadaan Barang/Jasa**

Istilah pengadaan secara khusus mengacu pada kegiatan penyediaan barang/jasa pada institusi atau instansi pemerintahan, yang pelaksanaannya dilakukan dengan berpedoman pada peraturan perundangan yang berlaku. Bagi perusahaan, pengadaan barang merupakan kegiatan yang penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut pasal 1 ayat 1 Peraturan Presiden No.54 tahun 2010 sebagaimana diubah terakhir dengan Peraturan Presiden No.70 tahun 2012 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah disebutkan bahwa:

“ Pengadaan barang/jasa adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh Kementrian/Lembaga/Satuan kerja perangkat daerah/Institusi (K/L/SKPD/I) yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikan seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa.”

Menurut Indra Bastian (2012:263) pengadaan barang dan jasa yakni perolehan barang, jasa dan pekerja perusahaan dengan cara dan waktu tertentu, yang menghasilkan nilai terbaik bagi perusahaan.

Definisi lain mengenai pengadaan barang dan jasa yaitu seperti yang diungkapkan Marbun (2012:35) yaitu:

“Pengadaan barang dan jasa adalah upaya mendapatkan barang dan jasa yang diinginkan yang dilakukan atas dasar pemikiran yang logis dan sistematis (*the system of thought*), mengikuti norma dan etika yang berlaku, berdasarkan metode dan proses pengadaan yang baku.”

Christopher dan Schooner (2007) yang dikutip oleh Badzlina Daroyani Novitaningrum (2014) menyatakan bahwa:

“Pengadaan atau *procurement* adalah kegiatan untuk mendapatkan barang atau jasa secara transparan, efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan keinginan penggunanya.”

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa pengadaan barang/jasa merupakan suatu kegiatan untuk mendapatkan atau mewujudkan barang/jasa yang diinginkan berdasarkan peraturan yang berlaku dengan cara dan waktu tertentu serta dilaksanakan oleh pihak-pihak yang memiliki keahlian dalam melakukan proses pengadaan.

#### 2.1.4.2 Proses Pengadaan Barang dan Jasa

Proses pengadaan ini sama halnya dengan proses pembelian atau akuisisi pada sebuah perusahaan. Menurut Sutedi (2012:1):

“Proses pengadaan barang dan jasa dimulai dari adanya transaksi pembelian/penjualan barang dipasar secara langsung (tunai) kemudian berkembang kearah pembelian berjangka waktu pembayaran, dengan membuat dokumen pertanggungjawaban (pembeli dan penjual), dan pada akhirnya melalui pengadaan melalui proses pelelangan.”

Pengadaan barang dimulai sejak adanya pasar tempat orang dapat membeli dan menjual barang. Cara atau metode yang digunakan dalam jual beli barang adalah cara tawar menawar secara langsung antara pihak pembeli (pengguna) dengan pihak penjual (penyedia barang). Apabila dalam proses tawar-menawar telah tercapai kesepakatan harga, maka dilanjutkan dengan transaksi jual beli, yaitu pihak penyedia barang menyerahkan barang kepada pihak pengguna dan pihak pengguna membayar berdasarkan harga yang disepakati kepada pihak penyedia barang. Proses tawar-menawar dan proses transaksi jual beli dilakukan secara langsung tanpa didukung dengan dokumen pembelian maupun dokumen pembayaran dan penerimaan barang.

Banyak jumlah dan jenis barang yang akan dibeli tentunya akan membutuhkan waktu lama bila harus dilakukan tawar-menawar. Biasanya pengguna akan membuat daftar jumlah dan jenis barang yang akan dibeli secara tertulis, yang selanjutnya diserahkan kepada penyedia barang agar mengajukan penawaran secara tertulis pula. Daftar barang yang disusun secara tertulis tersebut merupakan asal usul *dokumen pembelian*, sedangkan penawaran harga yang dibuat secara tertulis merupakan asal usul *dokumen penawaran*.

Sutedi (2012:2) menyatakan bahwa:

“.....pihak pengguna menyampaikan daftar barang yang akan dibeli tidak hanya kepada satu tetapi kepada beberapa penyedia barang. Dengan meminta penawaran kepada beberapa penyedia barang, pengguna dapat memilih harga pemenuhan yang paling murah dari setiap jenis barang yang akan dibeli. Cara yang demikian merupakan cikal-bakal pengadaan barang *dengan cara lelang* . Namun demikian, pembelian barang tidak terbatas pada pembelian barang yang telah ada di pasar saja, tetapi juga pembelian barang yang belum tersedia dipasar. Pembelian barang yang belum ada dipasar dilakukan dengan cara pesanan, agar barang yang dipesan dapat dibuat seperti yang diinginkan, maka pihak pemesan (pengguna) menyusun nama, jenis, jumlah barang yang dipesan beserta spesifikasinya secara tertulis dan menyerahkan kepada pihak penyedia barang. Dokumen ini selanjutnya disebut dokumen pemesanan barang yang menjadi cikal-bakal dokumen lelang.”

Pengadaan barang dengan cara pemesanan ternyata tidak terbatas pada pemesanan barang bergerak, tetapi juga barang tidak bergerak seperti rumah, gedung, jembatan, bendungan, dan lain-lain. Untuk pemesanan barang berupa bangunan, pihak pengguna biasanya menyediakan gambar rencana atau gambar teknis dari bangunan yang dipesan. Pemesanan atau pengadaan barang berupa bangunan tersebut merupakan asal-usul pengadaan pekerjaan pemborongan yang kemudian disebut *pengadaan jasa pemborongan*.

Sekarang pengadaan barang tidak terbatas pada barang yang terwujud, tetapi juga barang yang tidak berwujud. Barang tidak berwujud umumnya adalah jasa, misalnya jasa pelayanan kesehatan, jasa pelayanan pendidikan, jasa konsultasi, jasa supervise, jasa manajemen, dan lain-lain. Pengadaan barang tak berwujud yang umumnya berupa jasa tersebut merupakan asal-usul pengadaan jasa konsultasi dan jasa lainnya.

#### **2.1.4.3 Hakikat Pengadaan Barang dan Jasa**

Sutedi (2012:3) menyatakan bahwa:

“Pengadaan barang dan jasa pada hakikatnya merupakan upaya pihak pengguna untuk mendapatkan atau mewujudkan barang dan jasa yang diinginkan, dengan menggunakan metode dan proses tertentu agar tercapai kesepakatan harga, waktu, dan kesepakatan lainnya. Agar hakikat atau esensi pengadaan barang dan jasa tersebut dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya maka kedua belah pihak yaitu pihak pengguna dan pihak penyedia haruslah selalu berpatokan pada filosofi pengadaan barang dan jasa, tunduk kepada etika dan norma pengadaan barang dan jasa yang berlaku, mengikuti prinsip-prinsip, metode dan proses pengadaan barang dan jasa yang baku.”

Berdasarkan uraian dan pengertian tersebut dapat dinyatakan bahwa filosofi pengadaan barang dan jasa adalah upaya untuk mendapatkan barang dan jasa yang diinginkan yang dilakukan atas dasar pemikiran yang logis dan sistematis, mengikuti norma dan etika yang berlaku, berdasarkan metode dan proses pengadaan yang baku. Etika, norma, prinsip dan metode serta proses pengadaan barang jasa akan dibahas pada sub bab terkait.

#### **2.1.4.4 Etika, Norma dan Prinsip Pengadaan Barang dan Jasa**

Menurut Sutedi (2012:210) menyatakan bahwa:

“Pengadaan barang dan jasa dasarnya melibatkan dua pihak yaitu pengguna barang/jasa dan pihak penyedia barang/jasa, tentunya dengan keinginan/kepentingan berbeda bahkan dapat dikatakan bertentangan. Pihak pengguna barang/jasa menghendaki memperoleh barang/jasa dengan harga semurah-murahnya, sedangkan pihak penyedia barang/jasa dalam menyediakan barang/jasa sesuai kepentingan pengguna barang/jasa ingin mendapatkan keuntungan setinggi-tingginya. Dua keinginan/kepentingan ini akan sulit dipertemukan kalau tidak ada saling pengertian dan kemauan untuk mencapai kesepakatan.”

Menurut Sutedi (2012:1) ada tiga hal yang harus disepakati dan dipatuhi bersama dalam proses pengadaan barang dan jasa, yaitu”

1. Etika
2. Norma
3. Prinsip

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Etika Pengadaan Barang dan Jasa

Etika adalah asas-asas akhlak/moral (Kamus Umum Bahasa Indonesia).

Asas adalah dasar atau pondasi taau suatu kebenaran yang menjadi dasar atau tumpuan berpikir. Akhlak adalah watak, budi pekerti, sedangkan moral adalah perbuatan baik buruk. Etika dalam pengadaan barang dan jasa adalah perilaku yang baik dari semua pihak yang terlibat dalam proses pengadaan barang. Yang dimaksud dengan perilaku yang baik adalah perilaku yang saling menghormati terhadap tugas dan fungsi masing-masing pihak, bertindak secara profesional, dan tidak saling mempengaruhi untuk maksud tercela taau untuk kepentingan/ keuntungan pribadi atau kelompok dengan merugikan pihak lain.

Etika pengadaan barang dan jasa sebagaimana diatur dalam Kepres No.80 tahun 2003 pasal 5 butir a sampai dengan h adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan tugas secara tertib, disertai tanggung jawab untuk mencapai sasaran kelancaran dan ketepatan tercapainya tujuan pengadaan barang dan jasa
- b. Bekerja secara profesional dan mandiri atas dasar kejujuran , serta menjaga kerahasiaan dokumen pengadaan barang dan jasa yang seharusnya dirahasiakan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengadaan barang dan jasa.
- c. Tidak saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung untuk mencegah dan menghindari terjadinya persaingan yang tidak sehat.
- d. Menerima dan bertanggung jawab atas segala keputusan yang ditetapkan sesuai dengan kesepakatan para pihak.
- e. Menghindari dan mencegah terjadinya pertentangan kepentingan para pihak terkait, langsung maupun tidak langsung dalam proses

- pengadaan barang dan jasa.
- f. Menghindari dan mencegah terjadinya pemborosan dan kebocoran keuangan negara dalam pengadaan barang dan jasa.
  - g. Menghindari dan mencegah penyalahgunaan wewenang (seperti kolusi) dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan atau pihak lain yang secara langsung atau tidak langsung merugikan keuangan negara.
  - h. Tidak menerima, tidak menawarkan atau tidak menjanjikan untuk memberi atau menerima hadiah, imbalan berupa apa saja kepada siapa pun yang diketahui atau patut diduga berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa.

Dari uraian diatas maka perbuatan yang tidak patut dilakukan dan sangat bertentangan dengan etika pengadaan barang adalah apabila salah satu pihak atau keduanya secara bersama-sama melakukan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Pengadaan barang dan jasa dapat menjadi titik rawan terjadi praktik KKN, oleh karena itu perlu adanya upaya untuk meningkatkan mutu pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Upaya tersebut di antaranya dapat dilakukan melalui penyempurnaan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pengadaan, meningkatkan profesionalisme para pelaku pengadaan, meningkatkan pengawasan serta penegakan hukum.

## 2. Norma Pengadaan Barang dan Jasa

Menurut Sutedi (2012:11) :

“....agar tujuan pengadaan barang dan jasa dapat tercapai dengan baik, maka semua pihak yang terlibat dalam proses pengadaan harus mengikuti norma yang berlaku. Suatu norma baru ada apabila terdapat lebih dari satu orang, karena norma pada dasarnya mengatur tata cara bertingkah laku seseorang terhadap orang lain atau terhadap lingkungannya.”

Sebagaimana norma lain yang berlaku, norma pengadaan barang dan jasa terdiri dari norma tidak tertulis dan norma tertulis. Norma tidak tertulis pada umumnya adalah norma yang bersifat ideal, sedangkan norma tertulis pada

umumnya adalah norma yang bersifat operasional. Norma ideal pengadaan barang dan jasa antara lain tersirat dalam pengertian tentang hakikat, filosofi, etika profesionalisme dalam bidang pengadaan barang dan jasa. Adapun norma pengadaan barang dan jasa bersifat operasional pada umumnya telah dirumuskan dan dituangkan dalam peraturan perundang-undangan yaitu berupa undang-undang, peraturan, pedoman, petunjuk, dan bentuk produk statute lainnya.

### 3. Prinsip Pengadaan Barang dan Jasa

Untuk meningkatkan kualitas proses pengadaan barang/jasa diperlukan prinsip-prinsip dalam penerapannya. Menurut Samsul Ramli (2014:18) “Prinsip pengadaan adalah tata nilai utama yang harus dipenuhi dalam setiap proses pengadaan barang/jasa pemerintah. Tata nilai ini mencakup keseluruhan proses.

Menurut Sutedi (2012:11):

“...pengadaan barang dan jasa harus dilaksanakan dengan menerapkan prinsip-prinsip pengadaan yang meliputi prinsip-prinsip efisiensi, efektif, transparan, keterbukaan, bersaing, adil/tidak diskriminatif dan akuntabel yang akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap proses pengadaan barang/jasa karena hasilnya dapat dipertanggungjawabkan dari segi administrasi, teknis dan keuangan.”

Willem (2012:110) menyatakan bahwa:

“Dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan sejak perencanaan harus menerapkan prinsip pengadaan barang dan jasa berdasarkan prinsip efisien, efektif, kompetitif, transparan dan bertanggung jawab.”

Pendapat yang hampir sama diungkapkan oleh Marbun (2010:39) yang menyatakan bahwa:

“Pengadaan barang dan jasa harus dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip pengadaan yang dipraktikkan secara internasional, efisiensi, efektifitas, persaingan sehat, keterbukaan, transparansi, tidak diskriminatif.”

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip pengadaan barang dan jasa sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas proses pengadaan barang dan jasa karena hasilnya dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat.

#### **2.1.4.5 Kedudukan Pengadaan Barang dan Jasa**

Menurut Mulyadi (2008;306), kedudukan pengadaan barang dan jasa tidak selalu sama tingkatannya, tergantung jenis pengadaan barang dan jasa. Berikut ini disajikan beberapa posisi/kedudukan pengadaan barang dan jasa, antara lain dalam pelaksanaan pembangunan (fisik dan non fisik), dalam kegiatan yang dibiayai dari pinjaman luar negeri dalam manajemen logistik (persediaan).

- a. Kedudukan pengadaan barang dan jasa dalam pelaksanaan pembangunan meliputi: perencanaan (*planning*), pemrograman (*programming*), penganggaran (*budgeting*), pengadaan (*procurement*), pelaksanaan kontrak pembayaran (*contract implementation and payment*), penyerahan pekerjaan selesai dan pemanfaatan dan pemeliharaan (*operation and maintenance*).
- b. Kedudukan pengadaan barang dan jasa dalam kegiatan/proyek yang dibiayai dari pinjaman luar negeri meliputi: *loanion agreement*, *annual work plan*, *annual budgeting*, *procurement*, *contract implementation*, dan *aplication procurement*.
- c. Kedudukan pengadaan barang dan jasa dalam manajemen logistik meliputi: perencanaan, penganggaran, pengadaan, penyimpanan/penggudangan, distribusi/penyaluran dan evaluasi/status stok.

#### **2.1.4.6 Pengawasan dalam Proses Pengadaan Barang dan Jasa**

Pengawasan pengadaan barang dan jasa adalah pengawasan yang dilakukan terhadap pelaksanaannya sesuai dengan rencana, prinsip dasar pengadaan, prosedur dan aturan yang berlaku (Sutedi, 2012:346).

Sebagaimana diatur dengan ketentuan dalam Pepres No.54 tahun 2010

adanya pengawasan dan pemeriksaan dimaksudkan untuk dapat:

1. Meningkatkan kinerja aparatur pemerintah serta mewujudkan aparatur yang profesional, bersih, dan bertanggung jawab.
2. Memberantas penyalahgunaan wewenang dan praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.
3. Tegakkan peraturan yang berlaku dan mengamankan keuangan negara.

Menurut Amiruddin (2012:33) ada beberapa jenis pengawasan yaitu:

1. Pengawasan intern dan ekstern  
Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada didalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan. Pengawasan ekstern adalah pengawasan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada diluar unit organisasi yang diawasi.
2. Pengawasan Preventif dan Represif  
Pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan. Pengawasan preventif akan lebih bermanfaat dan bermakna jika dilakukan oleh atasan langsung, sehingga penyimpangan yang kemungkinan dilakukan akan terdeteksi lebih awal. Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan.
3. Pengawasan Aktif dan Pasif  
Pengawasan aktif dilakukan sebagai bentuk pengawasan yang dilaksanakan ditempat kegiatan yang bersangkutan. Pengawasan pasif merupakan pengawasan yang dilakukan melalui penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggungjawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.
4. Pengawasan Berdasarkan Kebenaran Formil ( *rechmatigheid* ) dan Pengawasan Berdasarkan Kebenaran Materil ( *doelmatigheid* ).  
Pengawasan berdasarkan kebenaran formil (*rechmatigheid*) merupakan pengawasan yang dilakukan terhadap setiap pengeluaran apakah telah sesuai dengan peraturan yang berlaku dan kebenarannya didukung dengan bukti yang ada. Sedangkan pengawasa berdasarkan kebenaran materil (*doelmatigheid*) merupakan pengawasan terhadap setiap pengeluaran apakah telah sesuai dengan tujuan dikeluarkan anggaran dan telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan beban biaya serendah mungkin.

Menurut Sutedi (2012:347) terdapat beberapa unsur yang mempengaruhi keefektifan pengawasan yang dilakukan, antara lain:

1. Kebijakan dan prosedur
2. Cara/metode pengawasan yang digunakan
3. Alat pengawasan
4. Bentuk pengawasan
5. Pelaku pengawasan

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

a. Kebijakan dan prosedur

Kebijakan adalah ketentuan/pedoman/petunjuk yang ditetapkan untuk diberlakukan dalam suatu organisasi dan berupaya mengarahkan pelaksanaan kegiatannya agar sesuai dengan tujuan organisasi dan tidak bertentangan dengan perundang-undangan yang berlaku. Kebijakan merupakan unsur pengawasan preventif dan represif. Prosedur adalah langkah/tahap yang seharusnya dilakukan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan, misalnya:

- Prosedur penerimaan dan pemberhentian pegawai
- Prosedur pengajuan APBD
- Prosedur pengadaan barang dan jasa

b. Cara/metode pengawasan yang digunakan

Cara/metode pengawasan yang digunakan dapat berupa pengawasan langsung, pengawasan melekat, pengawasan fungsional.

c. Alat pengawasan

Pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai alat berupa bentuk organisasi dengan satu sistem pengendalian manajemen, pencatatan, pelaporan, dokumen perencanaan. Bentuk organisasi dengan adanya pemisahan fungsi otorisasi, pelaksanaan dan pengendalian, disertai dengan uraian tugas yang jelas dari masing-masing fungsi (preventif) untuk mencegah terjadinya penyimpangan.

d. Bentuk pengawasan

Bentuk pengawasan dilihat dari sudut didalam dan diluar organisasi yaitu ada pengawasan intern dan pengawasan ekstern. Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang/unit yang berada dalam organisasi yang hasilnya untuk kepentingan organisasi tersebut. Sedangkan pengawasan ekstern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang/unit yang ebrada dilur organisasi dan hasilnya biasanya ditujukan kepada pihak yang berkepentingan dengan organisasi tersebut serta dapat digunakan oleh organisasi yang bersangkutan.

e. Pelaku pengawasan

Pelaku pengawasan adalah personil/organisasi yang melakukan pengawasan terhadap suatu organisasi, baik operasional organisasi, suatu kegiatan, atau kasus permasalahan tertntu. Pelaku pengawasan dimaksud antara lain:

- Pimpinan tertinggi dalam suatu organisasi atau orang yang ditunjuk olehnya.
- Orang/unit yang dalam organisasi itu sendiri, seperti inspektorat departemen/lembaga/spi/bawasda
- Masyarakat
- Legislatif

Pada dasarnya pengawasan yang dilakukan oleh manajemen dilakukan untuk meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban terhadap pemerintah ataupun perusahaan, selain itu pengendalian dan pengawasan dapat mencegah sedini mungkin terjadinya kecurangan agar pengadaan barang dan jasa

dilaksanakan dengan efektif, efisien, tertib dan sesuai dengan prinsip dan peraturan yang telah ditetapkan.

### 2.1.5 Pengertian *E-Procurement*

Pengadaan barang atau jasa dengan menggunakan sistem baru yang disebut dengan *e-procurement* telah diberlakukan untuk Kementrian/Lembaga/Satuan Kerja Pemerintah Daerah/Instansi sejak tahun 2010.

Keputusan Presiden RI No.54 tahun 2010 tentang pedoman pengadaan barang atau jasa pemerintah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden No.70 tahun 2012 menyatakan bahwa:

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

Definisi lain menurut Willem Siahaya (2012 :80) mengenai *e-procurement* bahwa:

“Pengadaan secara elektronik (*e-Proc*) merupakan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dengan menggunakan jaringan elektronik (jaringan internet) atau *electronic data interchange* (EDI) “.

Menurut Wikipedia “*E-procurement* adalah pembelian *business-to-business* (B2B) dan penjualan barang dan jasa melalui internet maupun sistem-sistem informasi dan jaringan lain, seperti *Electronic Data Interchange* (EDI) dan *Enterprise Resource Planning* (ERP)“.(<http://en.wikipedia.org/wiki/e-procurement>)

Menurut Sutedi (2012:254) pengertian *e-procurement* adalah:

“*E-procurement* sebagai sebuah *website* yang merupakan sistem lelang dalam pengadaan barang atau jasa oleh pemerintah dengan menggunakan sarana teknologi, informasi dan komunikasi berbasis internet”.

Berdasarkan beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa *e-procurement* merupakan suatu sistem pengadaan barang atau jasa dengan menggunakan media elektronik seperti internet atau jaringan komputer yang mencakup pembelian dan penjualan secara *online* agar lebih efektif dan efisien, serta mengurangi proses-proses bisnis yang tidak diperlukan untuk memenuhi kebutuhan barang atau jasa perusahaan ataupun instansi.

#### **2.1.5.1 Tujuan *E-procurement***

Tujuan diadakannya *e-procurement* menurut Sutedi (2012:258) adalah:

“Untuk memudahkan *sourcing*, proses pengadaan dan pembayaran, memberikan komunikasi *online* antara *buyer* dengan *vendor*, mengurangi biaya proses dan administrasi pengadaan, menghemat biaya dan mempercepat proses”.

Dalam pasal 107 Perpres No.70 tahun 2012 disebutkan bahwa tujuan dari *e-procurement* adalah:

- “ 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.
5. Memenuhi kebutuhan akses informasi yang realtime”.

Selain itu, James E Demin dari *Infonet Service Corp* dalam Dimas Aditya (2014) menyatakan bahwa tujuan dari *e-procurement* adalah sebagai berikut:

- Untuk memperbaiki tingkat layanan kepada para pembeli, pemasok, dan pengguna.
- Untuk mengembangkan sebuah pendekatan pengadaan yang lebih

terintegrasi melalui rantai suplai perusahaan tersebut.

- Untuk meminimalkan biaya-biaya transaksi terkait pengadaan melalui standarisasi, pengecilan, dan otomastisasi proses pengadaan didalam dan sesuai dengan agensi-agensi dan sektor-sektor.
- Untuk mendorong kompetensi antar pemasok sekaligus memelihara sumber pasokan yang dapat diandalkan.
- Untuk mengoptimalkan tingkatan-tingkatan inventori melalui penerapan praktek pengadaan yang efisien.
- Untuk mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia dalam proses pengadaan.
- Untuk mengurangi pengeluaran putus kontrak dengan menggunakan teknologi untuk meningkatkan kewaspadaan pengguna terhadap fasilitas-fasilitas kontrak yang ada dan membuatnya lebih mudah untuk menentangnya.
- Untuk meningkatkan kemampuan membeli dengan menggunakan teknologi untuk mendukung identifikasi peluang untuk penyatuan dan dengan memfasilitasi penyatuan persyaratan pengguna di dalam dan melalui garis-garis bisnis.
- Mengurangi biaya-biaya transaksi dengan menggunakan teknolgi untuk mengotomatisasikan proses-proses, yang mana masih tercetak (*paper-based*), dan untuk mengecilkan, dan menstandarisasi proses-proses dan dokumentasi.

Berdasarkan beberapa tujuan yang telah disebutkan dapat disimpulkan bahwa tujuan *e-procurement* untuk menekan segala bentuk penyimpangan dan peningkatan efisiensi serta transparansi dalam proses pengadaan barang atau jasa.

#### **2.1.5.2 Dimensi Penerapan *E-Procurement***

Penerapan *e-procurement* sebagaimana telah diungkapkan oleh Willem (2012:11) yang menyatakan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan sejak perencanaan harus menerapkan prinsip pengadaan barang dan jasa berdasarkan prinsip efisien, efektif, kompetitif, transparan dan bertanggungjawab. Berkaitan dengan dimensi penerapan *e-procurement*, Willem (2012:11-12) mengemukakan bahwa untuk mendukung penerapan *e-procurement* ada beberapa dimensi yang ahrus dipenuhi yang meliputi:

1. Efisien  
Pengadaan barang/jasa harus diusahakan dengan menggunakan dana, daya dan fasilitas yang sekecil-kecilnya untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam waktu yang sesingkat-singkatnya dan dapat dipertanggungjawabkan dalam rangka memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya bagi keuntungan negara.
2. Efektif  
Sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya sesuai dengan saran yang ditetapkan.
3. Kompetitif  
Dilakukan melalui seleksi dan persaingan yang sehat diantara penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas serta transparan.
4. Transparan  
Semua ketentuan dan informasi mengenai pengadaan barang atau jasa, termasuk syarat teknis administrasi pengadaan, tata cara evaluasi, hasil evaluasi, penetapan calon penyedia barang atau jasa, sifatnya terbuka bagi peserta penyedia barang atau jasa yang berminat serta bagi masyarakat luas pada umumnya.
5. Bertanggung jawab  
Mencapai sasaran baik fisik, keuangan maupun manfaat bagi kelancaran pelaksanaan `prinsip-prinsip dan kebijakan serta ketentuan yang berlaku dalam pengelolaan rantai suplai.

Kegiatan *e-procurement* tersebut tidak terlepas dari sistem informasi yang membantu dalam pengerjaan pengadaan barang/jasa, seperti yang dikemukakan oleh Jogyanto (2005:11) sistem informasi adalah suatu sistem didalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi, bersifat manajerial dan kegiatan strategi dari suatu organisasi dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan.

#### **2.1.4.3 Metode Pelaksanaan *E-procurement***

Dalam kegiatan *e-procurement* terdapat metode-metode pelaksanaannya seperti yang disebutkan oleh Willem (2012:81) yaitu:

1. *E-tendering*  
*E-tendering* adalah tata cara pemilihan pemasok yang dilakukan secara

terbuka dan dapat diikuti oleh semua pemasok yang terdaftar pada sistem pengadaan secara elektronik.

2. *E-Bidding*

*E-bidding* merupakan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dengan cara penyampaian informasi dan atau data pengadaan dari penyedia barang dan jasa, dimulai dari pengumuman sampai dengan pengumuman hasil pengadaan, dilakukan melalui media elektronik antara lain menggunakan media internet, intranet dan atau *electronic data interchange* (EDI).

3. *E-Catalogue*

*E-catalogue* adalah sistem informasi elektronik yang memuat daftar, jenis, spesifikasi teknis dan harga barang tertentu dari berbagai penyedia barang dan jasa.

4. *E-Purchasing*

*E-purchasing* adalah tata cara pembelian barang dan jasa melalui sarana e-catalogue.

Dalam modul yang disediakan dalam aplikasi LPSE terdapat *e-tendering*, *e-bidding*, *e-catalogue*, *e-purchasing*. Sehingga dapat memudahkan masyarakat untuk mengikuti tender dalam pengadaan barang dan jasa.

#### 2.1.5.4 Perbedaan *E-procurement* Dengan Pengadaan Secara Manual

Perbedaan antara proses pelaksanaan pengadaan barang atau jasa secara manual dan elektronik (Sumber:<http://www.setneg.go.id>)

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan *E-procurement* dengan Pengadaan Secara Manual**

No.	Tahapan	Manual	Elektronik
1.	Pembuatan user ID dan password untuk panitia pengadaan barang atau jasa (PPBJ)	Tidak ada	Panitia pengadaan barang dan jasa (PPBJ) mengajukan pembuatan <i>user ID</i> dan <i>password</i> kepada admin <i>agency</i>
2.	Penyusunan jadwal dan dokumen pengadaan	Jadwal yang disusun oleh PPBJ disampaikan kepada PPK, dokumen	Jadwal dan dokumen yang telah disusun oleh PPBJ, disampaikan kepada PPK agar disetujui PPK, melalui

No.	Tahapan	Manual	Elektronik
		pengadaan juga disampaikan kepada PPK untuk ditandatangani PPK	komunikasi <i>online</i>
3.	Penetapan harga perkiraan sementara	Dilakukan oleh PPBJ	Dilakukan oleh PPK
4.	Pengumuman pelelangan	Melalui website, instansi dan media cetak	Melalui <i>website</i> instansi, aplikasi sistem pengadaan secara elektronik, dan portal pengadaan nasional
5.	Pendaftaran lelang dan pengambilan dokumen pengadaan oleh peserta lelang	Datang langsung (tatap muka)	Pendaftaran melalui aplikasi SPSE dokumen pengadaan dapat di- <i>download</i>
6.	Penjelasan pekerjaan ( <i>aanwijzing</i> ) dan pengambilan berita acara <i>aanwijzing</i>	Datang langsung (tatap muka)	Melalui komunikasi atau tanya jawab online pada aplikasi SPSE. Berita acara <i>aanwijzing</i> dapat di- <i>download</i> melalui website instansi dan aplikasi SPSE

Selain itu LPSE menyebutkan bahwa *e-procurement* hampir sama dengan pengadaan secara manual, perbedaannya hanya seluruh tahapan dilaksanakan secara elektronik. Di bawah ini akan dijelaskan secara singkat beberapa perbedaan *e-procurement* dengan pengadaan secara manual (Sumber:LPSE).

#### 1. Pendaftaran dan pengambilan dokumen

Proses pendaftaran lelang mengalami perubahan cukup signifikan. Dalam sistem manual, panitia harus menyiapkan meja dan kursi khusus untuk menerima pendaftar serta menyiapkan formulir pendaftaran untuk diisi oleh calon penyedia dan mengambil dokumen pengadaan. Namun, dengan sistem *e-procurement* pendaftaran dilakuakn secara *online* dan dokumen pengadaan

cukup di *download* oleh penyedia yang akan mengikuti pengadaan.

## 2. *Aanwijzing*

*Aanwijzing* secara manual yaitu semua calon penyedia berkumpul pada satu tempat, hal ini dapat menimbulkan kericuhan antar calon penyedia yang berkumpul. Namun, dengan sistem *e-procurement* panitia dan penyedia tidak perlu tatap muka secara langsung, melainkan cukup dengan mengisi komentar yang telah tersedia di sistem *e-procurement*.

## 3. Pemasukan dan pembukaan dokumen pengadaan

Pemasukan dokumen pengadaan melalui sistem manual yaitu penyedia harus mengirim atau datang langsung ke panitia pengadaan untuk menyerahkan dokumen, sedangkan dengan *e-procurement* penyedia cukup *upload* ke sistem *e-procurement*. Pembukaan dokumen penawaran secara manual yaitu dimana penyedia berkumpul untuk menyaksikan pembukaan dokumen pengadaan masing-masing. Namun, dengan sistem *e-procurement* penyedia hanya *upload* dokumen dan akan dibuka oleh panitia pengadaan dengan cara *download* dokumen yang telah dimasukkan oleh penyedia.

## 4. Pengumuman

Pengumuman dipasang pada papan pengumuman di dinas masing-masing. Sedangkan untuk sistem *e-procurement*, pengumuman dapat dilihat pada *website-Procurement*.

## 5. Sanggahan

Sanggahan secara manual yaitu dengan cara mengirimkan surat sanggahan dan dokumen pendukung sanggahan. Namun, dengan sistem *e-procurement* penyedia cukup mengirim *file* sanggahan kepada panitia. (Sumber:LPSE).

Dari perbedaan yang telah disebutkan, terlihat bahwa dalam sistem pengadaan secara manual atau konvensional dinilai tidak memberi informasi tentang seluruh pemasok potensial kepada unit pengadaan. Akibatnya, persaingan menjadi terbatas, dan adanya pemberian hak khusus terhadap pemasok tertentu. Pengadaan konvensional dinilai tidak menyediakan mekanisme pengawasan kepada publik. Selain itu waktu pengiriman (*delivery time*) menjadi lebih lama dan biaya menjadi lebih mahal, baik bagi perusahaan atau pemerintah maupun penyedia. Harga barang atau jasa yang diperlukan menjadi lebih tinggi.

Dengan diterapkannya sistem *e-procurement* diharapkan akan menjadi solusi yang tepat untuk masalah-masalah yang terjadi pada proses pengadaan barang dan jasa pemerintah. *E-procurement* merupakan sistem yang memanfaatkan teknologi informasi yang di dalamnya mengandung nilai transparansi, efisiensi, keterbukaan.

#### **2.1.5.5 Manfaat *E-Procurement***

Manfaat *e-procurement* menurut Yudho Giri (2009:36) antara lain :

1. *E-procurement* memperluas akses pasar dan membantu menciptakan persaingan sehat (transparansi, harga yang lebih baik, dan pola interaksi yang lebih baik). Teknologi memungkinkan penyedia barang atau jasa pemerintah di sebuah daerah, dengan hanya sekali mendaftarkan diri, mendapatkan akses pasar yang lebih luas, yaitu dalam hal ini seluruh Indonesia, untuk kemudian melakukan persaingan secara sehat dan terbuka. Pengusaha besar dan pengusaha kecil mendapatkan informasi peluang

pasar yang sama dan mendapatkan kesempatan yang sama untuk memenangkan peluang tersebut.

2. *E-procurement* juga memberikan rasa aman dan nyaman. Rasa aman karena proses pengadaan mengikuti ketentuan yang diatur secara elektronik dengan mengedepankan transparansi dan akuntabilitas, sehingga pemenang adalah penyedia barang atau 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. Pada akhirnya, masing-masing pihak merasa nyaman berkat bantuan *e-procurement*. Kenyamanan yang diberikan juga dapat dilihat dari menurunnya jumlah sengkah sejak digunakannya *e-procurement*. Teknologi juga turut berperan mengubah budaya kerja aparatur negara yang terlibat. Pengaturan jadwal dan waktu yang tetap membuat tidak ada lagi toleransi terhadap keterlambatan. Konsekuensinya, semua pihak yang terlibat harus mengubah budaya kerja mereka untuk disiplin memenuhi tenggat waktu yang telah ditetapkan. Selain pengaturan jadwal dan waktu, teknologi juga membantu memastikan bahwa semua persyaratan, ketentuan, dan proses dipenuhi serta ditaati.
3. *E-procurement* juga berperan merubah sikap para pelaku usaha untuk dapat terus meningkatkan kompetensinya. Dalam setiap proses pengadaan,

pelaku usaha akan selalu mengetahui mengapa mereka tidak berhasil memenangkan sebuah paket pengadaan. Pelaku usaha yang baik akan terus berusaha memperbaiki diri untuk dapat memperbesar kemungkinan memenangkan paket pengadaan di kemudian hari. *E-procurement* juga berdampak terhadap interaksi yang terjadi antara pelaku usaha dengan pemerintah. Jika di masa lalu, pelaku usaha perlu sering mendatangi instansi pemerintah di masing-masing sektor dan mendekati pihak yang terkait untuk mendapatkan informasi tentang peluang pengadaan, maka kini informasi tersebut telah tersedia dalam sistem. Akibatnya, terjadi perubahan cara berinteraksi dimana frekuensi komunikasi melalui sistem *e-procurement* meningkat sedangkan frekuensi tatap muka menjadi jauh berkurang.

4. *E-procurement* juga memberikan manfaat lain di luar yang diperkirakan. Sebagai contoh, seluruh proses pengadaan, mulai dari pengumuman sampai dengan penetapan pemenang, tercatat dalam sistem. Akibatnya, setiap kegiatan yang tercatat sebagai item pengadaan secara tidak langsung mencerminkan aktifitas yang dilakukan oleh unit organisasi tersebut. Pimpinan juga dapat menggunakan sistem ini untuk mengetahui jumlah kegiatan yang telah dilaksanakan, sedang dalam proses pelaksanaan, maupun yang akan dilaksanakan. Secara tidak langsung, hal ini tentunya juga menunjukkan kinerja organisasi yang dipimpinnya.
5. *E-procurement* juga dapat digunakan sebagai sarana untuk monitoring dan evaluasi atas indikator kinerja pengadaan barang atau jasa pemerintah

yang dapat ditinjau dari beberapa kategori *e-procurement* juga meningkatkan perhatian terhadap fasilitas teknologi informasi. Sifat *e-procurement* yang lintas sektor menuntut penyediaan fasilitas TI yang mencukupi kebutuhan setiap unit organisasi dalam menyelenggarakan proses pengadaan. Ketika sistem yang ada tidak dapat digunakan oleh pihak yang terkait dengan proses pengadaan, tentunya akan menimbulkan keluhan. Dari sisi panitia pengadaan, ketidaktersediaan sistem akan mengganggu proses pencantuman pengadaan beserta dokumen penunjangnya. Dari sisi pelaku usaha, ketidaktersediaan sistem akan mengganggu proses pengunduhan dokumen, dan pengunggahan dokumen penawaran. Oleh karenanya, *e-procurement* menuntut organisasi untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan dalam pengelolaan sistem TI.

6. *E-procurement* juga mengajak pihak yang terlibat untuk lebih mengenal dan mengerti TI. Panitia pengadaan dituntut mampu menggunakan teknologi TI dalam mengoperasikan sistem *e-procurement*. Pelaku usaha wajib menggunakan teknologi yang ada jika ingin berpartisipasi dalam kegiatan pengadaan.

Menurut Sutedi (2012: 254) manfaat lain dari pelaksanaan *e-procurement*:

“Dengan *e-procurement* proses lelang dapat berlangsung secara efektif, efisien, terbuka, bersaing, transparan, adil atau tidak diskriminatif dan akuntabel, sehingga diharapkan dapat mencerminkan keterbukaan atau transparansi dan juga meminimalisir praktek curang atau KKN dalam lelang pengadaan barang yang berakibat merugikan keuangan negara“.

Dengan adanya *e-procurement* dapat mengurangi biaya dan melalui sarana-sarana pelaporan dan analisis yang mudah dan efektif, seseorang dapat

meningkatkan efisiensi dalam pemeliharaan, memeriksa pembelian tidak terkendali, dan menciptakan integrasi data yang utuh, dan akhirnya praktek curang dapat terminimalisir.

#### **2.1.5.6 Faktor Kesuksesan Implementasi *E-Procurement***

Yudho Giri (2009:38) menyatakan bahwa kesuksesan implementasi *e-procurement* juga ditentukan oleh beberapa faktor berikut:

- *E-leadership*: implementasi *e-procurement* membutuhkan komitmen dan dukungan penuh dari pimpinan. Dukungan dari pimpinan perlu diwujudkan dalam wujud tindakan nyata dan bukan hanya sekedar wacana. Terlebih lagi karena, *e-procurement* adalah inisiatif yang melibatkan seluruh unit dalam organisasi. Kerjasama diantara instansi horizontal akan berlangsung dengan lebih efektif jika pimpinan mendukung. Dukungan nyata dari pimpinan biasanya diikuti dengan komitmen penyediaan anggaran dan dikeluarkannya berbagai regulasi untuk mempercepat penetrasi *e-procurement*.
- Transformasi pola pikir dan pola tindak: implementasi *e-procurement* memerlukan perubahan perilaku dan mental dari seluruh pihak yang terkait. Hadirnya teknologi telah mengurangi kemungkinan adanya perilaku pengadaan yang menyimpang dari ketentuan yang ada, dan ini seringkali menjadi salah satu faktor penyebab penolakan terhadap teknologi tersebut. Manajemen perubahan yang mencakup seluruh lini dalam organisasi perlu dilakukan.
- Jumlah dan waktu sumber daya manusia (SDM): teknologi tidak akan

mungkin berjalan dengan sendirinya tanpa adanya pihak yang mengelola. Implementasi *e-procurement* membutuhkan jumlah SDM yang memadai. Tidak hanya dari sisi jumlah yang harus diperhatikan, namun juga dari sisi kompetensi yang mereka miliki. Implementasi *e-procurement* membutuhkan SDM yang memiliki keahlian dalam bidang infrastruktur TI dan juga SDM yang memahami ketentuan pengadaan. Rendahnya literasi TI di beberapa daerah di Indonesia memberikan tantangan tersendiri dalam penyiapan SDM.

- Ketersediaan infrastruktur: infrastruktur yang dimaksud disini mencakup banyak hal, dari mulai perangkat keras, piranti lunak, sampai kepada jaringan komunikasi dan sarana fisik lainnya. Dari sisi perangkat keras, implementasi teknologi ini membutuhkan *server* dan juga beberapa komputer personal baik untuk kegiatan administrasi seperti pendaftaran pelaku usaha, pencantuman paket pengadaan, maupun untuk keperluan *bidding*. Dari sisi piranti lunak, seluruh aplikasi yang diperlukan telah disediakan oleh LKPP. Kemudian dari sisi jaringan komunikasi, jika diharapkan bahwa setiap unit dapat mengelola kegiatan pengadaannya dari lokasinya masing-masing maka tentunya diperlukan jaringan komunikasi yang menghubungkan masing-masing unit dengan lokasi dimana *server* berada.”

Menurut Sutedi (2012:258) untuk menyukseskan pelaksana *e-procurement*, perlu diperhatikan beberapa faktor, yaitu:

“Kesiapan sumber daya manusia (SDM), infrastruktur ICT, serta perhatian dari pihak-pihak yang terlibat langsung dari pimpinan tertinggi hingga pegawai tingkat operasional”.

Berdasarkan faktor kesuksesan yang telah disebutkan, maka dapat disimpulkan bahwa dalam *e-procurement* faktor sumber daya manusia menjadi hal yang penting dalam kesuksesan proses pengadaan barang dan jasa. Selain itu, ketersediaan infrastruktur dapat menjadi pendukung agar terciptanya proses *e-procurement* yang sesuai dengan prosedur dan dasar hukum yang telah ditetapkan.

#### **2.1.5.7 Proses Pelaksanaan *E-Procurement***

Berikut ini adalah tahapan *e-procurement* menurut website LPSE (Sumber:<http://www.kpk.go.id/id/pengadaan/e-procurement-lpse>), yaitu:

1. Pengadaan
  - a. Pengguna anggaran melalui Pokja ULP menetapkan paket pekerjaan dalam SPSE (Sistem Pengadaan Secara Elektronik) dengan memasukkan: Nama paket, Lokasi, Kode anggaran, Nilai Pagu, Target pelaksanaan, dan Kepanitiaan.
  - b. Panitia Pengadaan memasukkan ke dalam SPSE:
    - i. Kategori paket pekerjaan;
    - ii. Metode pemilihan penyedia barang/jasa dan penyampaian dokumen penawaran yang meliputi:
      - *e-lelang Umum Pra Kualifikasi dua file;*
      - *e-lelang Umum Pasca Kualifikasi satu file;*
      - *e-lelang Umum Pasca Kualifikasi dua file;*
    - iii. Metode Evaluasi pemilihan penyedia barang/jasa;
    - iv. Harga Perkiraan sendiri;

- v. Persyaratan kualifikasi;
  - vi. Jenis kontrak;
  - vii. Jadwal pelaksanaan lelang; dan
  - viii. Dokumen pemilihan
2. Pengumuman Pelelangan
- a. Setelah mendapatkan penetapan PPK, paket pekerjaan yang bersangkutan akan tercantum dalam *website* LPSE dan Panitia Pengadaan mengumumkan paket lelang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - b. Masyarakat umum dapat melihat pengumuman pengadaan di *website* LPSE yang bersangkutan.
3. Pendaftaran Peserta Lelang
- a. Penyedia barang/jasa yang sudah mendapat hak akses dapat memilih dan mendaftar sebagai peserta lelang pada paket-paket pekerjaan yang diminati.
  - b. Dengan mendaftar sebagai peserta lelang pada paket pekerjaan yang diminati maka penyedia barang/jasa dianggap telah menyetujui pakta integritas.
  - c. Dengan mendaftar sebagai peserta lelang pada paket pekerjaan yang diminati penyedia barang/jasa dapat mengunduh (*download*) dokumen pengadaan/lelang paket pekerjaan tersebut.
4. Penjelasan Pelelangan
- a. Proses penjelasa pelelangan dilakukan secara online tanpa tatap

muka melalui *website* LPSE yang bersangkutan.

- b. Jika dianggap perlu dan tidak dimungkinkan memberikan informasi lapangan ke dalam dokumen pemilihan, panitia pengadaan dapat melaksanakan proses penjelsan dilapangan / lokasi pekerjaan.

#### 5. Penyampaian Penawaran

- a. Pada tahap penyampaian penawaran, penyedia barang / jasa yang sudah menjadi peserta lelang dapat mengirimkan dokumen (*file*) penawarannya dnegan terlebih dahulu melakukan enkripsi / penyandian terhadap *file* penawaran dengan menggunakan aplikasi pengaman dokumen ( APENDO) yang tersedia dalam website LPSE
- b. Pengguna wajib mengetahui dan melaksanakan ketentuan penggunaan APENDO yang tersedia dan dapat diketahui pada saat mengoperasikan APENDO.

#### 6. Proses Evaluasi

- a. Pada tahap pembukaan *file* penawaran, panitia pengadaan / Pokja ULP dapat mengunduh ( *download* ) dan melakukan deskripsi *file* penawaran tersebut dengan menggunakan APENDO
- b. Terhadap *file* penawaran yang tbidak dapat dibuka, panitia pengadaan wajib menyampaikan *file* penawaran terenskripsi yang tidak dapat dibuka ( deskripsi ) kepada LPSE untuk dilakukan analisa dan bila dianggap perlu LPSE dapat menyampaikan file penawaran tersebut kepada direktorat *e-procurement* LKPP

(Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah ).

- c. Panitia pengadaan / Pokja ULP dimungkinkan melakukan pemunduran jadwal pada paket pekerjaan tersebut.
  - d. Proses evaluasi ( administrasi dan teknis, harga, kualifikasi ) terhadap *file* penawaran dilakukan secara manual (*offline*) di luar SPSE, dan selanjutnya hasil evaluasi tersebut dimasukkan ke dalam SPSE.
  - e. Proses evaluasi kualifikasi dapat dilakukan dengan meminta dan memeriksa semua dokumen penawaran asli calon pemenang lelang.
7. Lelang Gagal dan Pelelangan Ulang
- a. Dalam hal panitia pengadaan / Pokja ULP memutuskan untuk melakukan pelelangan ulang, maka terlebih dahulu panitia pengadaan / Pokja ULP harus membatalkan proses lelang paket pekerjaan yang sedang berjalan (pada tahap apapun) pada SPSE dan memasukkan alasan penyebab pelelangan harus diulang.
  - b. Informasi tentang pelelangan ulang ini secara otomatis akan terkirim melalui email kepada semua peserta lelang paket pekerjaan tersebut
8. Pengumuman Calon Pemenang Lelang pada tahap pengumuman pemenang dan PPK telah menetapkan pemenang lelang suatu paket pekerjaan, SPSE secara otomatis akan menampilkan informasi pengumuman pemenang paket pekerjaan dimaksud, dan juga

mengirim informasi ini melalui email kepada seluruh peserta lelang paket pekerjaan tersebut..

#### 9. Sanggah

- a. Peserta lelang hanya dapat mengirimkan satu kali sanggahan kepada PPK suatu paket pekerjaan yang dilakukan secara online melalui SPSE.
- b. SPSE memungkinkan PPK untuk melakukan jawaban terhadap sanggahan peserta lelang yang dikirimkan setelah batas akhir waktu sanggah.

#### 10. Pasca Pengadaan

- a. Proses pengadaan suatu paket selesai apabila PPK telah menetapkan pemenang lelang dan panitia pengadaan mengirimkan pengumuman pemenang lelang kepada peserta lelang melalui SPSE serta masa sanggah telah dilalui.
- b. SPSE secara otomatis akan mengirim pemberitahuan kepada pemenang lelang dan meminta untuk menyelesaikan proses selanjutnya yang pelaksanaannya diluar SPSE.
- c. Dengan selesainya proses pengadaan melalui SPSE, PPK wajib membuat dan menyampaikan surat penetapan pemenang kepada pemenang lelang secara tertulis.
- d. Disertai dengan asli dokumen penawaran paket pekerjaan tertentu, pemenang lelang melakukan penandatanganan kontrak dengan pejabat terkait yang dilakukan diluar SPSE.

- e. Pemenang lelang wajib menyelesaikan proses pengadaan diluar SPSE dengan pejabat Kementrian / lembaga / pemerintah daerah terkait / PPK
- f. Pengguna dan masyarakat pada akhir proses pengadaan dapat mengetahui pemenang lelang paket pekerjaan tertentu melalui website LPSE terkait.

#### **2.1.5.8 Kendala Dalam Penerapan *E-procurement***

Dalam penerapan *e-procurement* masih terdapat beberapa kendala di antaranya yaitu banyak bisnis kecil dan menengah yang masih belum ikut serta dalam proses pengadaan secara *online*, karena batasan-batasan dalam mengintegrasikan *platform* pengadaan dengan sistem yang sudah ada dan kurangnya standar data. Hambatan yang sering dihadapi adanya perusahaan belum pernah menggunakan sistem elektronik dan tidak paham dalam pengadaan barang/jasa dapat menjadikan proses pengadaan barang dan jasa menjadi lambat.

Selain itu banyak pemasok yang tidak memiliki perlengkapan untuk berpartisipasi dalam sebuah proses *e-procurement*. Mereka harus berinvestasi dalam pembuatan *interface* yang sesuai dan dalam beberapa kasus *customer* enggan berpartisipasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengadaan barang dan jasa sebagai berikut: ( Sumber : DPU Pusat Pendidikan dan Pelatihan dalam Aditya Dimas (2014))

- Perencanaan (*planing*).
- Pemrograman (*programming*).
- Penganggaran (*budgeting*).
- Pengadaan (*procurement*).
- Pelaksanaan Kontrak dan Pembayaran (*contract implementation and payment*).
- Penyerahan Pekerjaan Selesai (*handover*).
- Pemanfaatan dan Pemeliharaan (*operation and maintenance*).

Beberapa dari masalah yang perlu diperhatikan oleh perusahaan-perusahaan yang ingin menerapkan solusi *e-procurement* yaitu:

- Pemasok–pemasok yang mampu mendukung fitur elektronik.
- Pencarian pemasok baru.
- Kebutuhan akan kolaborasi yang kuat.
- Kemampuan untuk menyampaikan.
- Biaya transaksi.
- Ketersediaan *content* dan transparansi proses.

Untuk terlaksananya pengadaan barang dan jasa yang sesuai prinsip efisiensi, efektifitas, transparansi dan akuntabilitas dalam pembelanjaan uang negara. *E-procurement* diperlukan dalam pengadaan barang/jasa, sehingga dapat meningkatkan dan menjamin pelaksanaan proses pengadaan dengan baik. Dengan demikian ketersediaan barang/jasa dapat diperoleh dengan harga dan kualitas terbaik, proses administrasi yang lebih mudah dan cepat, serta dengan biaya yang lebih rendah, sehingga akan berdampak pada peningkatan pelayanan publik.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kholiq Hasyadi (2014)	Pengaruh Tekanan Eksternal, Ketidakpastian Lingkungan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penerapan E-Procurement di Kabupaten Trenggalek	Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel tekanan eksternal dan kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap penerapan e-procurement di kabupaten Trenggalek
2.	Ita Akyuna Nightisabha, Djoko Suhardjanto dan Bayu Tri Cahya ( 2009)	Persepsi Pengguna Layanan Pengadaan Barang dan Jasa Pada Pemerintah Kota Yogyakarta Terhadap Implementasi Sistem E-Procurement	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi antara panitia pengadaan dan penyedia barang dan jasa di kota Yogyakarta
3.	Fachrurozin (2015)	Analisis Manajemen Perubahan Dalam Rangka Penerapan E-Procurement di Pemerintah Kota Yogyakarta	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam analisis manajemen penerapan e-procurement, pemerintah kota Yogyakarta sudah berhasil menerapkannya dan memiliki hasil yang positif

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu Kholiq Hasyadi. Perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang yaitu, pertama pada subjek penelitiannya. Penelitian terdahulu subjek penelitiannya adalah instansi di kabupaten Trenggalek. Yang kedua perbedaannya adalah dari teori yang digunakan oleh peneliti. Penelitian terdahulu secara keseluruhan menggunakan teori institusional yang lebih menekankan pada *institutional isomorphisme* yang terdiri dari isomorphisme koersif, isomorphisme mimetic dan isomorphisme normative. Untuk perbedaan yang ketiga adalah perbedaan dari dimensi atau karakteristik tekanan eksternal. Penelitian terdahulu menggunakan dimensi tekanan eksternal berupa regulator/pemasok, konsumen, peraturan pemerintah dan peraturan ekonomi. Yang keempat adalah, penelitian terdahulu hanya menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas, pengujian asumsi klasik, pengujian hipotesis dan analisis data kualitatif.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

### **2.2.1 Pengaruh Tekanan Eksternal terhadap Penerapan *E-Procurement***

Menurut DiMaggio dan Powell (1983) dalam Ridha (2012) isomorfisme koersif selalu terkait dengan segala hal yang berhubungan dengan lingkungan di sekitar organisasi. Isomorfisme koersif (*coersive isomorphism*) merupakan hasil dari tekanan formal dan informal yang diberikan pada organisasi oleh organisasi lain dimana organisasi tergantung dengan harapan budaya masyarakat dimana organisasi menjalankan fungsinya. DiMaggio dan Powell (1983) dalam Ridha (2012) juga menyatakan bahwa isomorfisme koersif berasal dari pengaruh politik untuk legitimasi.

Kekuatan koersif adalah tekanan eksternal yang diberikan oleh pemerintah, peraturan, atau lembaga lain untuk mengadopsi struktur atau sistem Ashworth (2009) dalam Ridha (2012). Adanya peraturan ditujukan untuk mengatur praktik yang ada agar menjadi lebih baik. Perubahan organisasi yang didasari kekuatan koersif akan menyebabkan organisasi lebih mempertimbangkan pengaruh politik daripada teknis Ashworth (2009) dalam Ridha (2012).

Dalam hasil penelitian Nela M. Solin (2014), tekanan internal berhubungan dengan sejumlah dorongan atau penolakan terhadap sejumlah kebijakan yang dijalankan didalam sebuah perusahaan yang bersumber dari dalam organisasi, seperti tekanan dari manajer, dan stakeholders lainnya sedangkan tekanan eksternal adalah dorongan atau penolakan untuk dilaksanakannya sebuah kebijakan yang berasal dari luar perusahaan, seperti dukungan atau penolakan dari masyarakat, atau pun dorongan atau larangan dari pemerintah dalam bentuk peraturan atau tatanan hukum dan norma yang berlaku dimasyarakat.

Menurut Frumkin dan Galaskiewicz (2004) dalam penelitian Fahmi Fitrianto (2015) menyatakan bahwa tekanan eksternal dapat mempengaruhi tingkat kemampuan pemerintahan menjadi lebih rendah ataupun lebih baik, terutama yang terkait dengan penerapan suatu kebijakan maupun prosedur. Perubahan organisasi yang lebih dipengaruhi politik akan mengakibatkan praktek-praktek yang terjadi dalam organisasi, khususnya terkait dengan penerapan *e-procurement* akan hanya bersifat formalitas yang ditujukan untuk memperoleh legitimasi.

Hasil penelitian Kholiq Hasyadi (2014) menunjukkan bahwa tekanan

eksternal berpengaruh signifikan terhadap penerapan *e-procurement*. Hasil pengolahan uji data teridentifikasi bahwa tekanan eksternal bertanda positif yang menandakan semakin tinggi tekanan eksternal yang terbentuk seperti adanya peraturan pemerintah, tekanan masyarakat atau pun dorongan dari pihak tertentu sangat mempengaruhi penerapan *e-procurement*. Tekanan eksternal berimplikasi pada perlunya perumusan peraturan yang tepat dan komprehensif.

Berdasarkan teori dan uraian diatas dapat diduga bahwa tekanan eksternal berpengaruh terhadap penerapan *e-procurement*.

### **2.2.2 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Penerapan *E-Procurement***

Menurut Ridha dan Basuki (2012), ketidakpastian lingkungan adalah kondisi dimana organisasi mengalami ketidakpastian lingkungan yang dapat disebabkan adanya pengaruh dari luar organisasi, seperti sering terjadinya perubahan peraturan, tidak padunya antara peraturan yang satu dengan yang lain, terjadinya mutasi staf dengan cepat, dan lain sebagainya. Organisasi dituntut untuk menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada, baik dalam praktek maupun operasionalnya.

Ketidakpastian dapat disebabkan oleh berbagai hal di luar organisasi, seperti perubahan peraturan yang cepat dalam satu rentang waktu tertentu, adanya peraturan yang berbeda antara satu dengan yang lain, dan sebagainya. Ketidakpastian mengakibatkan organisasi merubah proses dan strukturnya (Govindarajan, 1984) dalam Deddy Fardian (2014) . Perubahan organisasi baik

proses maupun struktur yang ada pada organisasi sebagai respon terhadap ketidakpastian lingkungan tidaklah mudah.

Dalam penelitian Fardis Samsami (2015) mengatakan ketidakpastian adalah mengenai hubungan yang berkaitan dengan lingkungan, ketidaksesuaian antara jumlah informasi yang tersedia dengan berbagai macam elemen dari sistem, dan masalah metodologis. Ketidakpastian lingkungan juga prosesnya mengarah ke pembentukan dan penguatan aturan. Sumber internal ketidakpastian lingkungan diklasifikasikan dalam 3 kategori dampak keuangan, dampak pada nilai-nilai organisasi dan pengaruh pengolahan informasi.

Dalam penelitian Fahmi Fitrianto (2015), ketidakpastian lingkungan sebagai faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi dan berpotensi mengganggu kinerja organisasi bila organisasi tidak mampu beradaptasi dengan baik terhadap laju perubahan maupun dinamikanya, yang terdiri dari faktor-faktor tingkat perubahan regulasi, tingkat perubahan teknologi informasi, tingkat perubahan pasar dan persaingan. Praktik yang dimaksud dalam penelitian ini dikhususkan pada penerapan *e-procurement*. *E-procurement* yang merupakan pengadaan barang dan jasa secara elektronik, secara signifikan mengikuti perubahan ke tingkat teknologi yang lebih baik. Dalam penelitian Anne Engstrom (2009) mengatakan bahwa *e-procurement* memiliki beberapa keunggulan seperti memperkecil pasokan biaya, penghematan waktu, standarisasi dokumen dan informasi, dan lain-lain. Hal tersebut berkaitan dengan adanya pengaruh dari ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan mendorong terjadinya perubahan yang tidak dapat diketahui atau tidak dapat diprediksi sebelumnya.

Berdasarkan teori dan uraian di atas dapat diduga bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap penerapan *e-procurement*.

### **2.2.3 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penerapan *E-Procurement***

Hasil penelitian McClelland dalam Sutrisno (2012:209) menunjukkan bahwa:

“Kompetensi yang bersifat non-akademik, seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi individu dalam pekerjaannya”.

Kompetensi Sumber Daya Manusia adalah kemampuan seseorang atau individu suatu organisasi (kelembagaan) atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Menurut Havesi, 2005 (dalam Indriasari, 2008) kompetensi merupakan suatu karakteristik seseorang yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan.

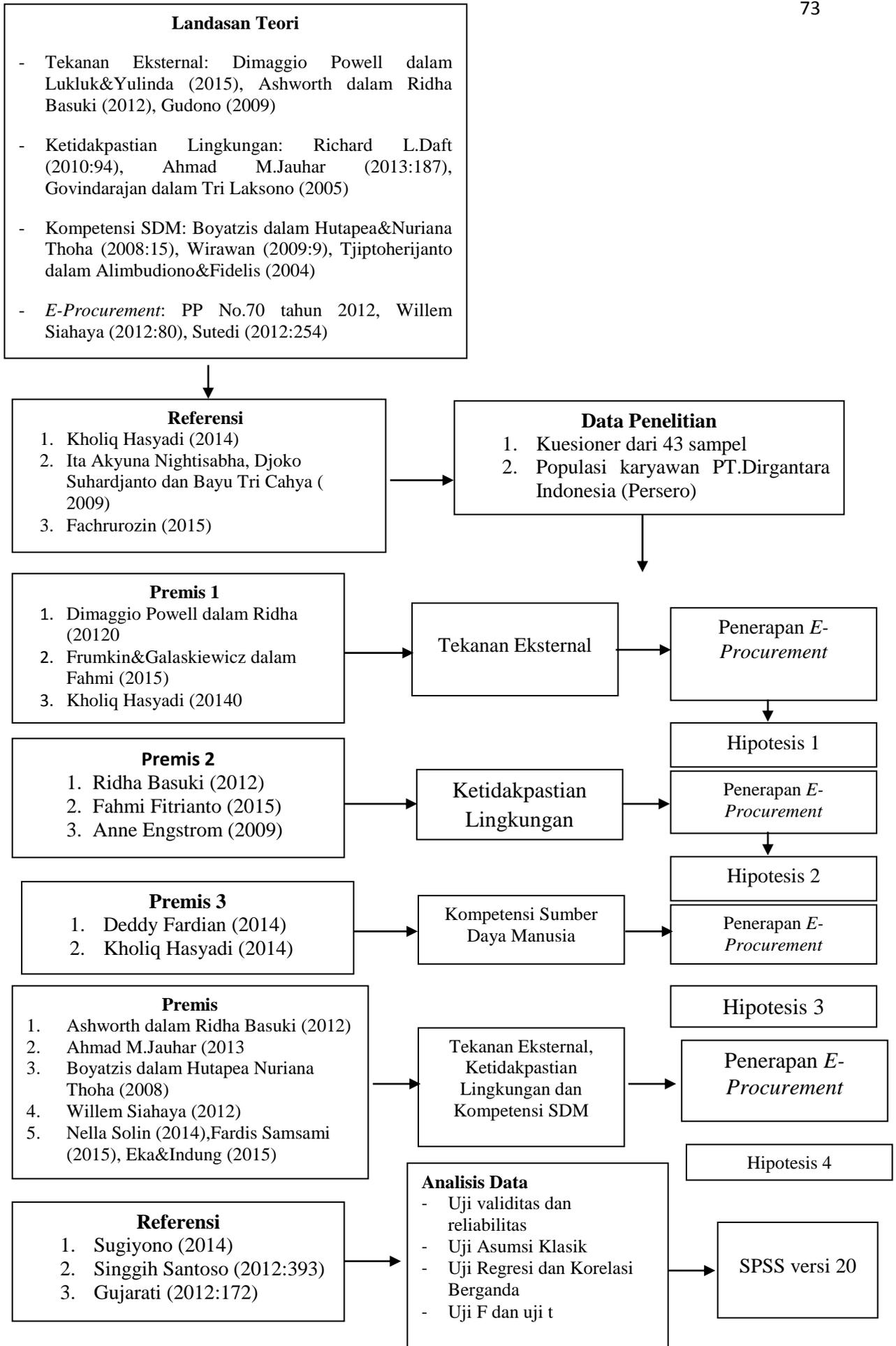
Penelitian Deddy Fardian (2014) kompetensi sumber daya manusia merupakan bentuk dari Profesionalitas dalam sebuah organisasi. Dalam sebuah sistem, sumber daya manusia adalah perangkat dalam menjalankan sistem tersebut yang menentukan hasil yang didapat dari sistem tersebut. Kompetensi sumber daya manusia adalah perangkat dalam menjalankan organisasi publik. Penerapan *e-procurement* sangat dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut.

Aspek kompetensi sumber daya manusia menjadi isu strategis di dalam

penerapan *e-procurement* di semua institusi pemerintah baik itu BUMN dan BUMD, hal ini karena persiapan sumber daya manusia membutuhkan proses tidak hanya dalam memberikan pengetahuan dan skill, tetapi pada perubahan mental, budaya dan pola pikir terhadap inovasi proses pelayanan (Eka dan Indung Sudarso, 2015).

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Kholiq Hasyadi (2014) kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap penerapan *e-procurement*. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar penerapan *e-procurement*. Oleh karenanya, pengelolaan kompetensi sumber daya manusia harus dikelola secara benar dan seksama agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal.

Berdasarkan teori dan uraian di atas dapat diduga bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penerapan *e-procurement*.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian yaitu Pengaruh Tekanan Eksternal, Ketidakpastian Lingkungan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penerapan *E-Procurement* adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh tekanan eksternal terhadap penerapan *e-procurement*.
2. Terdapat pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap penerapan *e-procurement*.
3. Terdapat pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penerapan *e-procurement*.
4. Terdapat pengaruh tekanan eksternal, ketidakpastian lingkungan dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penerapan *e-procurement*.