

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian yang dipilih dalam konteks ini adalah *stakeholder* yang terlibat dalam menentukan proses bisnis proyek pengadaan barang/jasa pemerintah khususnya untuk pengadaan Kementerian dan Lembaga di Indonesia, yaitu Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), Kementerian Keuangan (Kemenkeu), Telkom Indonesia (Telkom), dan/atau apabila ada *stakeholder* yang terlibat dalam penyusunan proyek tersebut. Profil dan peranan LKPP, Telkom, dan Kemenkeu dalam transformasi digital pengadaan barang/jasa pemerintah ini menjadikannya objek penelitian yang relevan, terutama dalam menggali faktor-faktor kritis yang mempengaruhi kesuksesan transformasi digital serta pemahaman yang mendalam tentang dinamika, hambatan, dan faktor pendukung dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengadaan barang/jasa pemerintah melalui digitalisasi.

Penugasan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) pada Peraturan Presiden Republik Indonesia (Perpres) Nomor 17 tahun 2023 tentang Percepatan Transformasi Digital di Bidang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah tanggal 20 Februari 2023 yaitu menetapkan kebijakan, standar kinerja, pembinaan, pengawasan, dan pengelolaan penerimaan negara bukan pajak terkait penggunaan Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE). Penjelasan lebih detail dari penugasan LKPP tersebut meliputi:

1. memiliki tanggung jawab untuk menetapkan kebijakan yang mendukung pelaksanaan percepatan transformasi digital di bidang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah;
2. menetapkan standar kinerja penyelenggaraan SPSE dan sistem pendukungnya;
3. melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan penugasan penyelenggaraan SPSE dan sistem pendukungnya oleh Telkom;

4. mengoordinasikan kementerian/lembaga dan pemerintah daerah untuk percepatan dan keberlanjutan transformasi digital di bidang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah;
5. mengelola Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) atas penggunaan SPSE dan sistem pendukungnya;
6. memberikan hak penyelenggaraan dan pemungutan tarif kepada Telkom atas penggunaan SPSE dan sistem pendukungnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
7. melaporkan pelaksanaan percepatan transformasi digital di bidang Pengadaan Barang/Jasa (PBJ) Pemerintah kepada Presiden setidaknya satu kali dalam setahun dan/atau sewaktu-waktu jika diperlukan.

LKPP berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia (Perpres) Nomor 106 Tahun 2007 tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah merupakan lembaga Pemerintah non departemen yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Presiden, yang merupakan satu-satunya lembaga pemerintah yang mempunyai tugas mengembangkan dan merumuskan kebijakan pengadaan barang/jasa Pemerintah. Penetapan LKPP dilatar belakangi adanya pengadaan barang/jasa Pemerintah yang dibiayai dengan Anggaran Pendapatan Belanja Negara/Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBN/APBD) dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien serta mengutamakan prinsip persaingan usaha yang sehat, transparan, terbuka dan perlakuan adil bagi semua pihak, tentunya diperlukan adanya perencanaan, pengembangan dan penyusunan strategi, penentuan kebijakan serta aturan perundangan barang /jasa Pemerintah yang sesuai dengan tuntutan dan perkembangan lingkungan internal maupun eksternal secara berkelanjutan, berkala, terpadu, terarah, dan terkoordinasi. Fungsi LKPP meliputi:

1. Penyusunan dan perumusan strategi serta penentuan kebijakan dan standar prosedur di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah termasuk pengadaan badan usaha dalam rangka kerjasama Pemerintah dengan badan usaha;

2. Penyusunan dan perumusan strategi serta penentuan kebijakan pembinaan sumber daya manusia di bidang pengadaan barang/jasa Pemerintah;
3. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaannya;
4. Pembinaan dan pengembangan sistem informasi serta pengawasan penyelenggaraan pengadaan barang/jasa Pemerintah secara elektronik;
5. Pemberian bimbingan teknis, advokasi dan bantuan hukum;
6. Penyelenggaraan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan, penatausahaan, kepegawaian, keuangan dan perlengkapan serta rumah tangga.

Perpres Nomor 17 Tahun 2023 menyebutkan bahwa Pemerintah menugaskan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) untuk menyelenggarakan SPSE dan sistem pendukungnya, dengan detail penugasan sebagai berikut:

1. mencakup pendanaan, perencanaan, pembangunan, pengembangan, pengintegrasian, pengoperasian, serta pemeliharaan Sistem Pengadaan Secara Elektronik dan sistem pendukungnya;
2. dilaksanakan dalam kerangka penerapan Satu Data Indonesia dan interoperabilitas antar sistem dalam kerangka Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
3. menyusun rencana percepatan transformasi digital di bidang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, yang meliputi dokumen rencana teknis dan dokumen rencana usaha. Rencana tersebut harus ditetapkan oleh Kepala LKPP paling lambat 1 bulan setelah Perpres tersebut diundangkan;
4. ditunjuk sebagai Mitra Instansi Pengelola Penerimaan Negara Bukan Pajak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
5. bertanggung jawab untuk melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan penugasan penyelenggaraan SPSE dan sistem pendukungnya;
6. melaporkan pelaksanaan penugasan kepada Kepala LKPP, Menteri Badan Usaha Milik Negara, Menteri Keuangan, dan Menteri Komunikasi dan Informatika setiap 6 bulan.

Dalam hal pendanaan pada SPSE dan sistem pendukung, Pemerintah melalui Perpres Nomor 17 Tahun 2023 tersebut menyebutkan bahwa pelaksanaan pengembalian atas pendanaan yang telah dikeluarkan oleh Telkom melalui pemberian imbal jasa atas setiap transaksi.

Perpres Nomor 17 Tahun 2023 dan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia (PMK) Nomor 117 Tahun 2023, Kementerian Keuangan (Kemenkeu) sebagai pengatur kebijakan mekanisme pembayaran, integrasi sistem pembayaran untuk Kementerian/Lembaga, serta kebijakan jenis dan tarif atas jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Dalam hal mendukung fungsi LKPP melakukan pengembangan SPSE, Kemenkeu sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara untuk Pasal 7 terkait dengan fungsi dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan Pasal 7 dimana beberapa kewenangannya antara lain menetapkan kebijakan dan pedoman pelaksanaan anggaran negara, menetapkan sistem penerimaan dan pengeluaran kas negara, serta menunjuk bank dan/atau lembaga keuangan lainnya dalam rangka pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran anggaran negara. Selain itu Pasal 195 Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, bahwa Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) memiliki kewenangan antara lain:

1. Menteri Keuangan selaku BUN mengangkat Kuasa BUN untuk melaksanakan tugas kebendaharaan dalam rangka pelaksanaan anggaran dalam wilayah kerja yang telah ditetapkan.
2. Menteri Keuangan selaku BUN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mengangkat:
 - a. Direktur Jenderal Perbendaharaan sebagai Kuasa BUN pusat; dan
 - b. Kepala KPPN sebagai Kuasa BUN daerah.

3. Kepala KPPN selaku Kuasa BUN daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b memiliki wilayah kerja, yang ditetapkan dengan mempertimbangkan:
- wilayah geografis; dan/ atau
 - beban kerja.



Gambar 1.1. Hubungan Antar Obyek Penelitian Dalam Menentukan Proses Bisnis Pengadaan Pemerintah Indonesia

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai fungsi LKPP dan Kemenkeu dalam hal penyelenggaraan SPSE saling berkaitan dalam menentukan proses bisnis pengadaan pemerintah dimana LKPP membangun sistem dan menetapkan regulasi/kebijakan penggunaan SPSE, sedangkan Kemenkeu membantu dalam hal penetapan mekanisme dan regulasi/kebijakan pembayaran pada SPSE. Sedangkan peran Telkom yang ditunjuk melalui Perpres Nomor 17 Tahun 2023 adalah melakukan pendanaan, pengembangan, operasional, dan sosialisasi penggunaan dari SPSE.

1.2. Latar Belakang Penelitian

Transformasi digital pemerintah muncul sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Melalui transformasi digital, pemerintah dapat mengubah cara beroperasi, memberikan layanan publik, dan berinteraksi dengan masyarakat. Faktor-faktor yang melatarbelakangi munculnya transformasi digital pemerintah meliputi perubahan regulasi, perubahan lanskap persaingan, pergeseran industri ke bentuk digital, perubahan perilaku dan harapan konsumen, serta pandemi COVID-19 yang mendorong birokrasi untuk memberikan pelayanan secara lebih baik kepada masyarakat.

1.2.1. Elemen Transformasi Digital

Konsep transformasi digital secara umum adalah tentang mengadopsi teknologi untuk meningkatkan produktivitas, menciptakan nilai, dan meningkatkan kesejahteraan sosial (Ebert & Duarte, 2018). Transformasi digital didefinisikan sebagai fenomena sosial atau evolusi budaya sebagai transisi mendasar masyarakat yang didorong oleh generasi digital pada masa dimana teknologi digital mengakar secara kuat dalam budaya dan kegiatan sehari-hari (Henriette et al., 2016). Transformasi digital adalah sebuah evolusi dalam melibatkan sumber daya yang dimiliki termasuk pemanfaatan teknologi digital untuk menghasilkan suatu struktur, proses, nilai, posisi, maupun ekosistem dalam memberikan pengalaman yang baru (Hadiono et al., n.d.). Transformasi digital adalah upaya kompleks berkelanjutan yang secara substansial dapat membentuk masyarakat dan kehidupan digital sebagai pengaruh yang diperoleh melalui penciptaan inovasi digital (Matt et al., 2015). Ines Mergel et al (2019) menjelaskan transformasi digital dalam konteks sektor publik didefinisikan sebagai upaya holistik untuk merevisi proses dan layanan inti pemerintah yang melampaui upaya digitasi tradisional. Transformasi digital melibatkan perubahan yang signifikan dalam cara organisasi publik beroperasi, berinteraksi dengan pemangku kepentingan, dan menyampaikan layanan kepada warga.

Dari beberapa konsep mengenai transformasi digital, Pemerintah Indonesia dapat mengambil elemen-elemen yang berpengaruh dalam transformasi digital untuk memperkuat penerapan di Indonesia yaitu:

1. Peningkatan teknologi dan infrastruktur digital;
2. Integrasi layanan publik yang membentuk ekosistem dalam memberikan nilai dan pengalaman baru bagi masyarakat;
3. Peningkatan kapasitas SDM;
4. Inovasi dalam proses dan layanan;
5. Partisipasi publik dan keterlibatan pemangku kepentingan.

1.2.2. Pentingnya Transformasi Digital Pemerintah di Indonesia

Saat ini, kondisi pengadaan pemerintah di Indonesia yang dihadapkan pada berbagai tantangan. Presiden Joko Widodo pada *Indonesia Corruption Watch* (ICW) 2018 menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa agar lebih transparan. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menyarankan tidak hanya mengandalkan *e-procurement*, tetapi juga *e-katalog* bagi semua pengadaan barang dan jasa di kementerian, lembaga pemerintah, dan pemerintah daerah. Maraknya praktik korupsi di sektor pengadaan merupakan tantangan tersendiri di tengah upaya pemerintah melakukan efisiensi. Oleh karena itu, penting menjaga komitmen bersama mengefektifkan ekosistem pengadaan, baik dalam pelaksanaan regulasi, menjaga integritas lembaga dan petugas pengadaan, platform pengadaan serta mekanisme transparansi maupun akuntabilitasnya.

Transformasi digital menjadi fokus utama untuk meningkatkan pelayanan publik yang terintegrasi di Indonesia, seperti yang disampaikan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Abdullah Azwar Anas dalam acara Program Pendidikan Reguler (PPRA) Angkatan LXVI Tahun 2024 Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhannas). Ia menekankan bahwa kesuksesan transformasi ini bergantung pada manajemen perubahan dan budaya organisasi yang kuat, serta komitmen dari para pemimpin. Dalam menghadapi

tantangan menuju Indonesia Emas 2045, Anas menjelaskan dua aspek penting yaitu akuntabilitas kinerja pemerintah dan digitalisasi layanan.

Transformasi digital dalam pemerintahan sangat diperlukan untuk meningkatkan pelayanan publik dan efisiensi birokrasi, sebagaimana dibuktikan oleh pencapaian Indonesia yang meraih peringkat 64 dari 193 negara dalam *United Nations (UN) E-Government Survey 2024*. Meningkatnya peringkat dan skor Indonesia dalam pengembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menunjukkan hasil positif dari implementasi digitalisasi yang terus dipacu. Menteri PANRB Abdullah Azwar Anas menekankan bahwa untuk mencapai pelayanan publik yang optimal, seluruh kementerian dan lembaga harus memperkuat komitmen terhadap digitalisasi sebagai bagian dari reformasi birokrasi, sesuai dengan arahan Presiden Joko Widodo. Hal ini akan mendukung pembangunan berkelanjutan dan memberikan manfaat nyata kepada masyarakat.

1.2.3. Transformasi Digital Pengadaan Barang/Jasa (PBJ) Pemerintah

Pembuatan Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) yang merupakan sistem terbaru dalam transformasi digital pengadaan barang/jasa (PBJ) pemerintah terbaru berdasarkan Keputusan Kepala LKPP Nomor 127 Tahun 2023 dilatarbelakangi bahwa pemerintah mengalami kesulitan akibat aplikasi-aplikasi pengadaan yang dibangun oleh institusi yang berbeda, dimana setiap institusi mengacu pada kepentingan masing-masing. Kondisi ini mengakibatkan terjadinya tumpang tindih antar muka, arsitektur data yang beragam, dan inefisiensi proses. Selain itu, pemerintah berkeinginan untuk mendorong daya beli terhadap produk dalam negeri, khususnya produk UMKM, yang tertuang dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2022 tentang Percepatan Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri dan Produk Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Koperasi dalam rangka menyukseskan Gerakan Nasional Bangga Buatan Indonesia pada Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Di sisi lain, sektor pengadaan barang dan jasa di Indonesia terus mengalami pertumbuhan dan transformasi sejak tahun 2008 hingga sekarang, didorong oleh peningkatan kebutuhan infrastruktur dan layanan publik. Namun,

tantangan seperti efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas masih perlu diatasi. Hal tersebut telah diungkapkan oleh Alvin Mahamidi, Staf Pelaksana Kepatuhan Internal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara pada Juni 2023. Pembangunan transformasi digital yang membentuk ekosistem digital pengadaan telah menjadi kunci dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam integrasi segala aspek bisnis, termasuk pengadaan barang dan jasa, yang memungkinkan proses yang lebih cepat, transparan, dan dapat diakses oleh semua pihak terkait.

Dalam mewujudkan kemandirian dan pertumbuhan ekonomi Indonesia melalui peningkatan penggunaan produk dalam negeri, dan produk Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Koperasi serta mempercepat penyerapan APBN/APBD untuk mendorong pemerataan perekonomian nasional, Pemerintah melakukan percepatan transformasi digital di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah yang tertuang pada Peraturan Presiden Republik Indonesia (Perpres) Nomor 17 Tahun 2023.

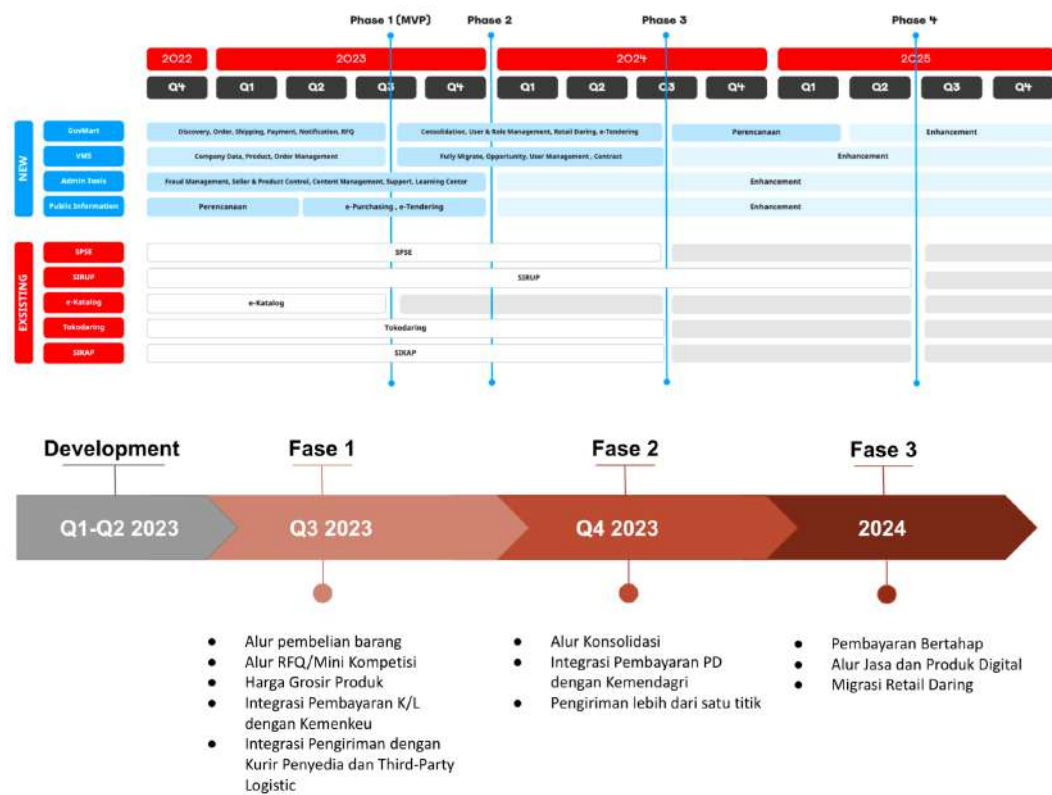
Atas masukan dari berbagai institusi Pemerintah Republik Indonesia yang tertuang dalam Perpres Nomor 17 Tahun 2023, maka LKPP dan Telkom merumuskan konsep kerjasama pengelolaan yang akan dibiayai Telkom sepenuhnya dengan imbal jasa yang akan diperoleh dari kutipan transaksi pengadaan yang terjadi pada Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) dan sistem pendukung sesuai persetujuan dari Kemenkeu. Dengan konsep seperti ini, pengembangan SPSE diharapkan akan memiliki *agility* yang dibutuhkan dan tumbuh dengan cepat mengingat LKPP dan Telkom akan secara bersama-sama membangun SPSE dengan mengerahkan kekuatan yang dimiliki masing-masing pihak sesuai fungsinya.

1.2.4. Keterlambatan Implementasi Transformasi Digital PBJ

Sebelum pembuatan produk, Pemerintah telah menyepakati Rencana Usaha dan Rencana Teknis yang menjadi dasar bagi Telkom dalam membangun SPSE yang terintegrasi yang tertuang dalam Keputusan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Kepka LKPP) Nomor 127 Tahun 2023 tentang Penetapan Dokumen Rencana Percepatan Transformasi Digital.

Namun, dalam pelaksanaan pembangunan dan penyaluran layanan, adanya dinamika lapangan serta tantangan-tantangan besar telah membuat proyek ini mengalami pemunduran dari yang telah direncanakan.

Penjelasan mengenai perubahan-perubahan yang terjadi dalam pembangunan SPSE dan implementasinya tertuang pada Dokumen Laporan Pelaksanaan Penugasan Pengembangan SPSE LKPP-Telkom Periode Januari-Juni 2024. Hal tersebut tentunya berdampak pada besaran biaya yang dikeluarkan Telkom. Perubahan-perubahan yang dimaksud dengan rincian sebagai berikut:



Gambar 1.2. Roadmap Pengembangan Produk Pada Dokumen Rencana Teknis.

Sumber: Keputusan Kepala LKPP Nomor 127 Tahun 2023.

1. Berdasarkan dokumen rencana teknis yang tertuang sebagai lampiran dari Keputusan Kepala LKPP Nomor 127 Tahun 2023 bahwa *roadmap* pengembangan produk dilakukan dari Q2 2024 hingga Q4 2027. Namun seiring berjalannya pengembangan yang sesuai dengan *timeline* di atas, telah terjadi perubahan pengembangan sehingga menyebabkan prioritas

pengembangan berubah dan mempengaruhi penyelesaian produk. Perubahan-perubahan tersebut antara lain:

- a. Perubahan *timeline* pengembangan modul Manajemen Akun Terpusat sebagai *single sign on* ekosistem pengadaan barang/jasa pemerintah. Adanya isu keamanan yang ditemukan pada platform LKPP versi sebelumnya dan sistem pendukung, yang dapat berdampak pada seluruh keamanan pengguna hingga reputasi Telkom dan LKPP sehingga pada rencana teknis baru, Manajemen Akun Terpusat dikembangkan pada Q3 tahun 2023. Hal ini juga mendukung tentang penerapan Undang-undang (UU) Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi dan Undang-undang (UU) Nomor 1 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik. Pada rencana teknis sebelumnya, *account management* direncanakan untuk dikembangkan pada Q4 tahun 2024.
- b. Penambahan inisiatif *Hosted Distributed SPSE Centralized* yaitu migrasi basis data dan aplikasi dari yang sebelumnya terdistribusi di banyak titik pada masing-masing K/L, saat ini dipusatkan pada satu *server* atau *database* milik LKPP. Pada rencana teknis sebelumnya, *Hosted Distributed SPSE Centralized* tidak terdapat dalam rencana pengembangan. Sehingga pada rencana teknis baru dilakukannya penambahan inisiatif *Hosted Distributed SPSE Centralized* yang menyebabkan penambahan biaya pengembangan untuk penyediaan *data center*.
- c. Penambahan inisiatif pengembangan sistem untuk auditor KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi) dan APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah). Pada rencana teknis sebelumnya, sistem tersebut tidak termasuk dalam *scope* secara spesifik. Pada bulan Agustus 2023, Telkom bersama LKPP berkolaborasi dengan KPK untuk membuat *dashboard monitoring* untuk perwujudan strategi nasional pencegahan

- korupsi. Sehingga pada usulan rencana teknis baru, dilakukannya penambahan *scope* pengembangan sistem auditor.
- d. Penambahan inisiatif pengembangan *new* daftar hitam bagi penyedia dan aplikasi pengaduan. Pada rencana teknis sebelumnya, daftar hitam dan aplikasi pengaduan tidak termasuk dalam *scope* secara spesifik. Pada bulan September 2023, Telkom bersama LKPP melakukan *assessment* terhadap aplikasi Daftar Hitam sebelumnya. *Assessment* tersebut menghasilkan keputusan untuk membuat ‘New Daftar Hitam’ yang lebih *secure* dan *comply* terhadap *Account Management*. Sehingga pada rencana teknis baru, dilakukannya penambahan *scope* pengembangan *new* daftar hitam dan aplikasi pengaduan mulai dikembangkan pada Q4 2024.
 - e. Tingkat pengerjaan proyek yang lebih kompleks dibandingkan dengan hasil asesmen awal.
2. Mundurnya target *launching* aplikasi *e-purchasing* (e-marketplace pengadaan pemerintah). *Launching e-purchasing* menurut rencana teknis mulai dilakukan pada tahap MVP sejak Q3 2023, namun hal itu mengalami kemunduran dengan dilakukan secara bertahap dikarenakan adanya beberapa faktor yang baru diketahui ketika pembangunan telah berjalan, yaitu:
- a. Perubahan *timeline* prioritas pengembangan sesuai nomor 1 di atas;
 - b. Perlunya beberapa regulasi/kebijakan dan perikatan kerja sama yang keluar dari LKPP dan Kemenkeu sebagai dasar proses bisnis mekanisme pembayaran bagi pengguna. Implementasi diperbolehkan ketika regulasi/kebijakan pendukung telah terbit, namun proses untuk penetapan regulasi/kebijakan juga cukup memerlukan waktu beberapa bulan;
 - c. Pembatasan metode pembayaran untuk pengadaan pada tahap implementasi awal, yaitu hanya dibuka untuk metode pembayaran Uang Persediaan (UP) saja dengan nilai kurang dari Rp.200.000.000.

Saat ini proyeksi metode pembayaran UP hanya sekitar 15% dari keseluruhan transaksi pada *e-purchasing*;

- d. Pembuatan instansi piloting hanya terbatas pada 3 Kementerian/Lembaga (K/L) saja;
 - e. Integrasi sistem *e-purchasing* LKPP dengan sistem *e-penatausahaan* dan sistem perpajakan Kemenkeu dilakukan setelah proses bisnis disepakati oleh LKPP dan Kemenkeu.
 - f. Perlu dilakukan uji coba sistem dengan waktu yang disepakati LKPP dan Kemenkeu.
3. Sosialisasi belum masif dan perlunya adaptasi penggunaan sistem baru bagi pengguna.
- a. Sosialisasi pendaftaran akun dan penggunaan *e-purchasing* belum masif dikarenakan keterbatasan pada K/L piloting saja sehingga belum dilakukan pengumuman informasi di *platform* maupun media sosial.
 - b. Sumber daya manusia terbatas untuk melakukan sosialisasi dan pendampingan bimbingan teknis.
 - c. Adanya kebingungan dari pengguna tidak hanya perubahan *user experience* pada aplikasi *e-purchasing*, tetapi juga penggunaan sistem *e-penatausahaan* yang telah terintegrasi, serta dasar regulasi perpajakan yang digunakan ada 2 yaitu Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 58 dan 59 Tahun 2022 pada satu sistem sehingga mempengaruhi perbedaan proses bisnis pembayaran.
 - d. Proses bisnis pada *e-purchasing* saat ini berbeda dengan *e-purchasing* pada versi sebelumnya sehingga perlu waktu adaptasi dari sisi pengguna baik dari pembeli K/L maupun penyedia barang/jasa, karena sistem saat ini lebih mengutamakan simplifikasi proses dan integrasi sistem.
 - e. Adanya beberapa kendala sistem dari sisi teknologi yang digunakan.

4. Penyesuaian organisasi pelaksanaan
 - a. Penambahan jumlah *talent* dengan adanya perpindahan *talent* yang sebelumnya dikelola oleh LKPP untuk mengelola aplikasi *existing* (selain yang dikembangkan oleh Telkom).
5. Target pengembalian investasi atas pendanaan dari Telkom yang sesuai Perpres Nomor 17 Tahun 2023 akan dikembalikan melalui imbal jasa atas setiap transaksi yang dimulai dari MVP pada Q3 2023, namun SPSE baru bisa dilakukan mulai tanggal 27 Agustus 2024 dengan ketentuan sesuai pada poin 2 di atas.

Indonesia mengalami perubahan kepemimpinan pada tahun 2024, sehingga hal tersebut juga berdampak pada perubahan nomenklatur yang berpengaruh pada implementasi SPSE dan sistem pendukung. Beberapa Kementerian/Lembaga yang berubah dan baru harus menunggu ketersediaan sistem dari beberapa instansi untuk mendukung pengadaan. Presiden Prabowo telah meresmikan penggunaan SPSE dan sistem pendukung yang dilakukan pada tanggal 10 Desember 2024 di Istana Negara, dengan menginstruksikan agar semua kementerian/lembaga/pemerintah daerah segera menggunakan platform tersebut mulai tanggal 1 Januari 2025.



Gambar 1.3. Susunan Kementerian Negara Pada Kabinet Merah Putih Tahun 2024-2029.

Sehubungan dengan telah ditetapkan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 Tentang Efisiensi Belanja Dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Dan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025 dan surat Menteri Keuangan nomor S- 37/MK.02/2025 hal Effisiensi Belanja Kementerian/Lembaga dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2025, serta menyusuli surat Direktorat Jederal Perbendaharaan nomor S-27/PB/2025 hal Dukungan Pelaksanaan Kebijakan Pemerintah, telah diberikan arahan kebijakan sebagai berikut:

1. Dari ABPN TA 2025 sebesar Rp3.621,3 triliun, Presiden Republik Indonesia telah menginstruksikan untuk melaksanakan efisiensi belanja pada APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025 dengan total nilai efisiensi belanja sebesar Rp306.695.177.420.000,- yang terdiri atas:
 - a. Anggaran belanja KL Tahun Anggaran 2025 sebesar Rp256.100.000.000.000,- dan
 - b. Transfer ke Daerah sebesar Rp50.595.177.420.000,-.
2. K/L/PD melakukan penundaan sementara untuk proses perikatan/kontrak barang/jasa, terutama dari jenis belanja barang dan belanja modal; dan
3. K/L/PD melakukan identifikasi kegiatan dan alokasi anggaran prioritas/non prioritas untuk mendukung kebijakan pemerintah.

Mempertimbangkan perubahan-perubahan yang terjadi pada transformasi digital pengadaan barang/jasa pemerintah di atas, penulis ingin menggali lebih dalam tentang faktor kritis yang mempengaruhi kesuksesan transformasi digital pengadaan pemerintah di Indonesia dan tantangan utama yang dihadapi pemerintah, dengan harapan dapat memberikan wawasan untuk mengatasi faktor penghambat keberhasilan implementasi SPSE dan sistem pendukung yang dihadapi dalam proses transformasi digital ini.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang disampaikan di atas, berikut adalah rumusan masalah yang dapat diidentifikasi untuk penulisan Tesis ini:

1. Apa saja yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi transformasi digital pengadaan barang/jasa pemerintah?
2. Apa tantangan yang dihadapi pemerintah dalam mengembangkan transformasi digital pengadaan barang/jasa pemerintah?
3. Bagaimana strategi perbaikan berkelanjutan untuk transformasi digital pengadaan barang/jasa pemerintah?

Dengan menggali lebih dalam tentang faktor-faktor kritis tersebut, diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif untuk mengatasi tantangan yang dihadapi dalam proses transformasi digital pengadaan pemerintah di Indonesia.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk berkontribusi pada keberhasilan perjalanan transformasi digital dengan mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan dan mengatasi tantangan terbesar khususnya pada transformasi digital pengadaan barang/jasa pemerintah di Indonesia dengan detail sebagai berikut:

1. untuk mengetahui dan menganalisis yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi transformasi digital pengadaan barang/jasa pemerintah;
2. untuk mengetahui tantangan yang dihadapi pemerintah dalam mengembangkan transformasi digital pengadaan barang/jasa pemerintah;
3. untuk mengetahui dan menganalisis strategi perbaikan berkelanjutan untuk implementasi transformasi digital pengadaan barang/jasa pemerintah.

1.5. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, literatur akademis terkait transformasi digital di Indonesia akan bertambah, dan diharapkan mampu memberikan rekomendasi

konkret untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah melalui adopsi teknologi digital. Mempertimbangkan transformasi digital pengadaan merupakan investasi dari Pemerintah Indonesia sebagai bentuk akselerasi pemberantasan korupsi dan transformasi digital yang berkelanjutan sehingga harus dipertanggungjawabkan, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu mempersiapkan kesuksesan implementasi transformasi digital di bidang tersebut, serta memberikan wawasan untuk sektor-sektor lainnya di Indonesia.

1.6. Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari 5 bab yang berfokus pada aspek dan korelasi antara satu dengan lainnya, dengan penjelasan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang penelitian faktor penentu keberhasilan dan mengatasi tantangan khususnya pada transformasi digital pengadaan barang/jasa pemerintah di Indonesia, dimana obyek penelitiannya adalah LKPP, Telkom, dan Kemenkeu yang menjadi bagian dari pengembangan SPSE dan sistem pendukung untuk pengadaan pada Kementerian/Lembaga. Melalui penelitian ini diharapkan mampu membuat strategi dan rekomendasi untuk implementasi selanjutnya untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam proses pengadaan barang/jasa, serta dapat membantu mempersiapkan kesuksesan implementasi transformasi digital di sektor-sektor lainnya di Indonesia.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum transformasi digital, disertai penelitian tentang transformasi digital sebelumnya, dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan metode penelitian secara kualitatif kepada beberapa karakter yang berpengaruh, batasan penelitian, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan, serta menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.