DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

**STUDI DRAMATURGI:
ANALISIS PENGELOLAAN PENGADAAN BELANJA MODAL KONSTRUKSI DI KEMENTERIAN
KEUANGAN**

Resi Ariyasa Qadri

Politeknik Keuangan Negara STAN

e-mail: resi.ariyasa@pknstan.ac.id

ABSTRACT

This case study explicates dynamics of public procurement spectacle in The Ministry of Finance of The Republic of Indonesia for period of 19 months. The main focus of this paper is to provide deeper investigation to answer 3 research question: (1) what really happened in public procurement practice in The Ministry? (2) how did the actors respond to the dynamics of decision making process in the practice of public procurement? (3) how may the actor's responses be rationalised? This paper was based on semi-structured interviews with 29 key actors in the practice of public procurement in The Ministry to complement the participant observation data of vendor selection process in 11 procurement packages, either in central office or in local offices. This study implements Goffman's dramaturgical framework to examine the role of actors, region, performance, plot, or impression management in the field of public procurement of The Ministry, while the logic of appropriateness framework was used to portray the nature of actor's action. Our findings succeeded to unveils "the two faces" behaviours and impression management performed by the vendor as they also managed to unravel the fact of rule based action performed by the actors of public procurement practice in The Ministry.

Keywords : *Dramaturgy, Logic of Appropriateness, Public Procurement, Construction Management*

PENDAHULUAN

"Enforcing contracts, protecting property, and developing an infrastructure would be very difficult if there were no government at all." (Mitchell, 2005). Tugas utama pemerintah sebagaimana termaktub dalam konstitusi negara Indonesia adalah mengentaskan kemiskinan dan mensejahterakan rakyatnya (UUD Tahun 1945). Berbagai macam program pun dicanangkan untuk melaksanakan tugas adi luhur tersebut. Pembangunan infrastruktur, pelaksanaan sistem jaringan pengamanan nasional, dan pemberian beasiswa pendidikan adalah program unggulan pemerintah selama 5 tahun terakhir (Kementerian Keuangan, 2016). Bahkan pada tahun 2017, total Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara

(APBN) Indonesia menyentuh angka tertinggi sepanjang sejarah, yaitu Rp2080 Trilyun (Undang-Undang APBN TA 2017). Jumlah tersebut menempatkan Indonesia sebagai salah satu negara yang memiliki anggaran terbesar di kawasan Asia Tenggara (Biro Perlengkapan, 2018).

Dari Rp2080 Trilyun tersebut, sekitar Rp490 Trilyun merupakan total belanja pemerintah Indonesia yang dialokasikan di tahun 2017 (Undang-Undang APBN TA 2017). Sehingga, Pemerintah Indonesia, menurut Wawan Wardiana, Direktur Penelitian dan Pengembangan Komisi Pemberantasan Korupsi, merupakan: *"the largest buyer karena belanja (barang dan modal) pemerintah ialah sekitar 40% dari (Total Belanja Pemerintah Pusat dalam) Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tiap tahunnya."* Dengan

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

jumlah sebesar itu pemerintah seharusnya mampu meng-*create* bisnis, baik skala kecil maupun skala besar (Kusuma, 2018), melalui mekanisme pengadaan barang/jasa pemerintah.

Kementerian Keuangan sendiri telah menandai tahun 2017 sebagai tahun terbaik pengelolaan APBN sebagaimana dituturkan oleh Sri Mulyani dalam pidatonya mengenai Pokok-Pokok Rancangan Undang-Undang (RUU) Pertanggungjawaban atas Pelaksanaan APBN Tahun Anggaran 2017 pada Sidang Paripurna DPR RI yang ke-28, berikut ini: “*Pelaksanaan APBN Tahun 2017 dan pengelolaan perekonomian nasional sepanjang tahun 2017 menunjukkan pencapaian yang positif. Sehingga dapat dikatakan tahun 2017 merupakan tahun terbaik pengelolaan APBN*” (Kementerian Keuangan, 2018b). Bahkan, Kementerian Keuangan berhasil menjadi *role model* dalam pelaksanaan belanja barang dan modal khususnya yang dilakukan dengan mekanisme pengadaan barang/jasa pemerintah. Jumlah sebesar Rp4,11 Trilyun adalah belanja barang dan modal yang dilakukan dengan mekanisme tersebut (Kementerian Keuangan, 2016). Dalam hal ini Kementerian Keuangan adalah tolok ukur keberhasilan dari program reformasi birokrasi yang diusung sejak satu dekade yang lalu.

Namun, ada fakta yang sangat menggelitik yang diperoleh dari hasil survei *Corruption Perception Index* di tahun 2017 oleh Transparency International Indonesia. Mari kita simak penjelasan dari salah satu manajernya: “*terdapat 20 interaksi penyuapan dari 99 interaksi total atau 20% probabilitas suap yang terjadi di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan.*” (Transparency International Indonesia, 2017). Dapat dilihat bahwa apa

yang dinyatakan oleh pucuk pimpinan Kementerian Keuangan ternyata kontradiktif dengan fakta yang dibebankan oleh Transparency International Indonesia. Pelaksanaan APBN di tahun 2017 telah mencapai titik kulminasi, tetapi diwarnai dengan korupsi. Tentunya, bukan itu yang diharapkan karena korupsi sudah tidak menjadi prevalensi di Kementerian Keuangan. Teperculnya kontradiksi tersebut menunjukkan adanya ketimpangan penguasaan informasi, atau seringkali disebut dengan asimetris informasi, dalam pengadaan barang/jasa pemerintah, yaitu satu pihak mendapatkan akses informasi sedangkan yang pihak lainnya mendapatkan defisit informasi (Stiglitz & Weiss, 1992). Dalam konteks ini, pimpinan di Kementerian Keuangan tidak memperoleh informasi yang sesuai dengan kenyataan di lapangan, hal ini seringkali disebabkan oleh perilaku *impression management* oleh bawahan (Goffman, 1956). Khoman (2017) pun menjelaskan bahwa ketimpangan penguasaan informasi tersebut akan meningkatkan peluang terjadinya korupsi.

Lantas, apa yang sebenarnya terjadi dalam praktek pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan? Seperti apa dinamika yang berkembang dalam proses pengambilan keputusan pada praktek tersebut? Seperti apa bentuk logika institusi yang mendasari para aktor dalam proses pengambilan keputusan dimaksud? Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui jawaban atas ketiga pertanyaan tersebut dengan menyibak tabir fenomena ketimpangan penguasaan informasi yang terjadi berdasarkan bingkai teori dramaturgi dari Goffman (1956) serta teori logika kepatuhan dari March dan Olsen (1989). Dengan pendekatan yang mengaksentuasikan pada paradigma kritis eksplanatori (Neuman, 2013) para

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

pembuat kebijakan di sektor pemerintahan dapat memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai dasar untuk perumusan kebijakan di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah. Selain itu, para akademisi dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai fondasi untuk memperkaya khazanah keilmuan yang berkaitan dengan studi organisasi, kebijakan publik, dan pengadaan barang/jasa pemerintah.

Penelitian ini dibagi ke dalam beberapa bab, yaitu: kerangka teoritis, metodologi penelitian, analisis dan pembahasan, serta kesimpulan dan implikasi penelitian. Bab Kerangka Teoritis akan menjelaskan tentang teori yang digunakan sebagai lensa untuk memotret fenomena yang terjadi, yaitu teori dramaturgi dari Goffman (1956) serta teori logika kepatuhan dari March dan Olsen (1989). Bab Metodologi Penelitian akan menerangkan tentang metode yang digunakan untuk pengumpulan dan analisis data. Bab Analisis dan Pembahasan akan menyuguhkan penjelasan tentang dinamika yang terjadi dalam praktek pengadaan barang/jasa pemerintah untuk menjawab pertanyaan penelitian. Bab Kesimpulan dan Implikasi Penelitian akan menjelaskan tentang output penelitian secara umum dan dampaknya secara praktis dan teoretis.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian: Dramaturgi dan Logika Kepatuhan sebagai *Theoretical Lens*

Konteksi dramaturgi diungkapkan pertama kali oleh Erving Goffman pada tahun 1956 dalam monografinya yang fenomenal, yaitu: *"The Presentation of Self in Everyday Life"*. Asumsi yang

mendasari teori ini adalah realitas merupakan sebuah teater/drama/pertunjukan (Kamayanti, 2016a; Raffel, 2013), sebagaimana Goffman (1956:3) ungkapkan bahwa seseorang itu akan berkamuflase sesuai tuntutan kondisi yang dihadapi: *"when an individual appears before others his actions will influence the definition of the situation which they come to have"*, kemudian, orang lain yang menjadi lawan bicaranya akan memproyeksikan orang tersebut sesuai dengan kamuflase yang dimainkannya: *"we must also see that the others, however passive their role may seem to be, will themselves effectively project a definition of the situation by virtue of their response to the individual, and by virtue of any lines of action they initiate to him."*

Framework yang terkandung dalam teori dramaturgi Goffman (1956) adalah sebagai berikut: (a) *Region*, tempat yang terikat dan dibatasi oleh persepsi tertentu (Kamayanti, 2016a), mencakup *front stage* (Harziani et al., 2017) dan *back stage* (Edgley, 2010); (b) *Performance*, para aktor mengekspresikan dirinya dengan berbagai macam cara yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mengkonstruksi suatu pemahaman dan diskursus (Freeman & Peck, 2007). Kamayanti (2016a) menjelaskan bahwa *performance* memiliki 6 unsur, yaitu: *front*, alat ekspresif berupa penampilan dan perilaku yang digunakan oleh aktor selama *performance*; *dramatic realization*, penegasan pesan yang disampaikan oleh aktor secara dramatis; *idealization*, semua yang ditampilkan adalah bentuk ideal yang diharapkan; *maintenance of expressive control*, petunjuk-petunjuk kecil untuk mengonfirmasi kembali pernyataan aktor; *misrepresentation*, penekanan pada perspektif penonton; serta *mystification*,

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

kekaguman penonton karena kehadiran unsur misteri dari aktor; (c) *Team*, para aktor berperan sebagai tim sehingga harus ditelaah siapa saja yang dominan, apa peran pengarah pertunjukkan, serta relasi yang dimiliki antar aktor (Kamayanti, 2016a); (d) *Discrepant roles*, aktor yang melakukan penyimpangan dari skenario awal sehingga menyebabkan terjadinya perubahan *performance* (Kamayanti, 2016a); (e) *Communication out of character*, komunikasi antar aktor di *backstage* yang merusak karakter tim yang sedang dibangun (Kamayanti, 2016a); (f) *Impression management*, teknik yang digunakan oleh aktor untuk mempertahankan kesan tertentu dalam menghadapi masalah yang mungkin mereka hadapi dan metode yang mereka gunakan untuk mengatasi masalah itu (Ritzer, 2014, hal. 281).

Teori ini mengemuka pertama kali pada tahun 1989 oleh James G. March dan Johan P. Olsen dalam bukunya yang berjudul "*Rediscovering Institution: The Organizational Basis of Politics.*" Pada dasarnya, teori logika kepatuhan (*logic of appropriateness*) merupakan pengembangan lebih lanjut dari *theory of bounded rationality* yang menjelaskan bahwa seorang aktor dalam institusi dapat bertindak bebas secara rasional, tetapi tetap terikat pada aturan yang berlaku (Simon, 1972; Weber & Messick, 2004). Oleh karena itu, Schulz (2015) menambahkan bahwa dengan memahami proposisi *bounded rationality* tersebut, perilaku para aktor dalam institusi akan dengan mudah dipahami dan diprediksi. Dibangun di atas asumsi dasar tersebut, March dan Olsen (1989) menyimpulkan bahwa suatu organisasi itu akan senantiasa berperilaku berdasarkan logika kepatuhan (*logic of appropriateness*). Selanjutnya, proses konformitas antara institusi dengan

logika kepatuhan tersebut terjadi dengan cara: (1) para aktor dalam institusi menggambarkan situasi dan kondisi yang terjadi, kemudian (2) mereka merumuskan peran yang akan dimainkan dalam organisasi, setelah itu (3) mereka menetapkan tanggung jawab yang melekat pada peran tersebut dalam situasi dan kondisi yang telah didefinisikan (Olsen, 1989; Sending, 2002).

Sayangnya, March dan Olsen (1989) tidak memberikan gambaran detail yang menjelaskan secara tegas mengenai pengertian dari logika kepatuhan dan institusi (Hood, 1990). Beberapa peneliti memberikan penafsiran yang menarik mengenai logika kepatuhan. Goldman (2005) dan Olsen (2007) menerangkan bahwa logika kepatuhan merupakan suatu pola pikir yang melihat tindakan dan perilaku dari para aktor yang berada dalam suatu institusi sebagai "*rule based action*" karena mereka harus mematuhi aturan yang berkaitan dengan identitas institusi pada situasi tertentu. Menurut March dan Olsen (2014), *framework* yang ditawarkan oleh teori logika kepatuhan, secara umum, yaitu: (a) *Setting: institutions of democratic governance*, kepatuhan terhadap peraturan institusi hanya akan berlaku pada institusi yang memiliki iklim demokrasi dan tidak otoriter, sehingga para aktor akan menyesuaikan tindakannya dengan aturan yang berlaku; (b) *Rules of appropriateness in action*, aturan yang ditetapkan oleh institusi harus dipatuhi oleh setiap aktor yang berada di dalamnya karena "*rules prescribe, more or less precisely, what is appropriate action.*"; (c) *Dynamics of rules of appropriateness*, aturan yang berlaku dalam institusi tidak bersifat permanen dan dapat diubah jika aturan itu tidak implementatif, memberikan manfaat yang minimum, dan menawarkan solusi yang

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

keliru atas permasalahan yang mendera institusi.

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus yang dilakukan di Kementerian Keuangan dengan memotret sisi pengadaan barang/jasa pemerintah selama 19 bulan dari Januari 2017 s.d. Juli 2018. Untuk menguak apa yang berada di balik fenomena pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan, peneliti menolak berjarak dengan para aktor yang terlibat di dalamnya karena kebenaran hanya akan diperoleh dari cara bagaimana para aktor tersebut mengkreasi dunia pengadaan barang/jasa pemerintah. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif (Burrell & Morgan, 1979; Kamayanti, 2016b).

Kemudian, penting bagi peneliti untuk meyakini asumsi dasar bahwa definisi tentang realitas sedang dikendalikan oleh para aktor yang bermain dalam dunia pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan, sehingga realitas tersebut perlu dijelaskan kondisi dan maknanya. Dengan cara pandang demikianlah penelitian ini dilakukan, sehingga dapat dipahami bahwa peneliti tidak berangkat dengan pikiran kosong atau netral dalam melakukan penelitian ini (Kamayanti, 2016a). Oleh karenanya, penelitian ini jatuh pada paradigma kritis eksplanatori (Neuman, 2013).

Metode Analisis Data

Dalam melakukan analisis data, peneliti menerapkan (1) analisis tematik, dengan mengidentifikasi tema umum yang mengacu pada teori dramaturgi dari Goffman (1956) dan teori logika

kepatuhan dari March dan Olsen (1989), melakukan kodifikasi, membandingkan antar tema umum, dan menggambarkan polanya; serta (2) triangulasi sumber data. Prosedur yang dilakukan dalam tahap analisis data mengadopsi konsep dari Boje (2004), Harziani (2014), serta Kamayanti (2016a), yaitu: (1) menyusun alur proses dan plot penting dalam pengambilan keputusan pada praktek pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan; (2) menguraikan setiap elemen dalam alur proses dimaksud berdasarkan 6 unsur inti drama, yaitu plot, karakter, tema, dialog, ritme, dan/atau *performance*; (3) menganalisis hasil uraian setiap elemen berdasarkan teori dramaturgi dari Goffman (1956) dan teori logika kepatuhan dari March dan Olsen (1989). Untuk memastikan validitas data, peneliti melakukan *member checking* (Creswell, 2014) kepada salah satu informan di Biro Perlengkapan Kementerian Keuangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bidang pengadaan barang/jasa pemerintah (PBJP), khususnya di Kementerian Keuangan (Kemenkeu), adalah sumber data yang sangat kaya untuk menganalisis berbagai macam plot cerita, *performance* dari aktor, dan spektakel yang menarik untuk dikupas. Oleh karena itu, dalam bab ini, peneliti akan menjelaskan tentang tahapan proses pengambilan keputusan di bidang tersebut dan kronologi kejadian pentingnya. Setelah itu, analisis dramaturgi dan logika kepatuhan akan mengambil alih panggung dalam bab ini.

Potret Panggung Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Kementerian Keuangan

Pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan fungsi penting dalam sistem

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

perekonomian suatu negara. Namun, ada syarat yang harus dipenuhi agar pengadaan barang/jasa pemerintah dapat mendorong pembangunan nasional yang berkesinambungan, yaitu integritas (OECD, 2007; Preuss, 2009). Hal inilah yang sebenarnya persisten dipropagandakan di Kementerian Keuangan sebagaimana terurai dengan runtun dari paparan Wakil Menteri Keuangan, berikut ini: *"Kita menginginkan bersama bahwa pengadaan itu harus selalu ditingkatkan kualitasnya. Kualitas artinya dengan seluruh hati, baik yang kelihatan maupun tidak kelihatan; Integritas."* (Kementerian Keuangan, 2018a).

Integritas itulah yang menjadi jaminan dalam dunia pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan, bahkan sudah dituangkan ke dalam budaya kerja dan nilai-nilai perilaku yang harus dimiliki oleh setiap pegawainya (Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 312/KMK.01/2011). Seluruh pelaksanaan kebijakan, program kerja, dan kegiatan yang memiliki keterkaitan dengan pengadaan barang/jasa pemerintah harus didasari oleh integritas dan peraturan pengadaan terkait¹. Namun, integritas itu memang manis di lidah saja, karena masih ada oknum pegawai Kementerian Keuangan yang mencoreng makna integritas itu dalam bentuk lakon menerima suap dari vendor proyek pengadaan (Transparency International Indonesia, 2017). Untuk menelisik lebih jauh pada titik mana kerentanan terhadap suap itu terjadi, harus diidentifikasi tahapan proses pengambilan keputusan dalam praktek pengadaan

barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan. Tahapan proses dimaksud dibagi ke dalam 4 panggung utama, dimana setiap cerita dalam panggung tersebut memiliki satu plot utama. Keseluruhan panggung utama dan plot dimaksud terangkum dalam Gambar 1 berikut ini:

Gambar 1. Panggung Utama dan Plot Proses Pengadaan Barang/ Jasa Kementerian Keuangan

A. Implementasi Kebijakan Pengelolaan Perlengkapan
Menteri Keuangan menetapkan target pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) Kementerian Keuangan yang efektif sebesar 55%
B. Pelaksanaan Rapat Konsolidasi Antar Unit Eselon I
<ul style="list-style-type: none">Sekretariat Jenderal melakukan 3 kali rapat konsolidasi, yaitu: awal tahun, tengah tahun, dan akhir tahun, untuk menyusun strategi implementasi dari target pengelolaan BMN tersebut.
C. Pelaksanaan PBJP di Unit Eselon I
<ul style="list-style-type: none">Sekretariat Jenderal dan Unit Eselon I lainnya² melaksanakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah berdasarkan peraturan yang berlaku
D. Pelaksanaan Asistensi, Monitoring, dan Evaluasi PBJP
<ul style="list-style-type: none">Sekretariat Jenderal melaksanakan kegiatan asistensi, monitoring, dan evaluasi atas pengadaan barang/jasa pemerintah yang dilakukan oleh setiap unit eselon I lainnya pada awal tahun, tengah tahun, dan akhir tahun selaras dengan pelaksanaan rapat konsolidasi antar unit eselon I.

Berdasarkan deskripsi dari plot dan panggung utama tersebut, dapat digambarkan timeline proses PBJP Kementerian Keuangan sebagaimana tersaji dalam Gambar 2 berikut ini:

¹ Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana telah diubah terakhir dengan (stdd) Peraturan Presiden Nomor 4 Tahun 2015. Pada tanggal 22 Maret 2018, peraturan tersebut telah dicabut dan diganti oleh peraturan yang baru, yaitu: Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Dalam konteks penelitian ini, peraturan yang dijadikan acuan adalah peraturan yang lama.

² Yang dimaksud dengan unit eselon I lainnya adalah 10 unit eselon I di Kementerian Keuangan selain Sekretariat Jenderal, yaitu: Direktorat Jenderal Pajak, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Direktorat Jenderal Anggaran, Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, Direktorat Jenderal Pengelolaan dan Pembiayaan Resiko, Badan Kebijakan Fiskal, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, serta Inspektorat Jenderal.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

Gambar 2. *Timeline* Proses PBJP Kemenkeu

Dalam panggung PBJP di Kementerian Keuangan, pelakon utama dimainkan oleh Sekretariat Jenderal. Seluruh unit eselon I lainnya memainkan peran masing-masing sesuai dengan arahan yang digaungkan oleh Sekretariat Jenderal. Rapat konsolidasi internal antar unit eselon 1, kegiatan asistensi serta monitoring dan evaluasi (monev) PBJP, kegiatan pelaksanaan PBJP merupakan panggung dimana Sekretariat Jenderal secara dominan terlibat dalam setiap *performance*.

Beberapa titik kritis terjadi dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah, yaitu: mulai dari tahap implementasi kebijakan pengelolaan perlengkapan, tahap pelaksanaan rapat konsolidasi antar unit eselon I, pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah di unit eselon I, tahap pelaksanaan asistensi, monitoring, dan evaluasi pengadaan, berada pada tahap pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah di unit eselon I.

Menyingkap Tabir Panggung Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Kementerian Keuangan

Dalam bab ini, akan disibak lebih lanjut mengenai 4 panggung utama dari proses pengambilan keputusan pada praktek PBJP di Kementerian Keuangan, yaitu (1) Implementasi Kebijakan Pengelolaan Perlengkapan, (2) Pelaksanaan Rapat Konsolidasi Antar Unit Eselon I, (3) Pelaksanaan PBJP di Unit Eselon I, serta (4)

Pelaksanaan Asistensi, Monitoring, dan Evaluasi PBJP. Dalam setiap panggung, peneliti akan menguraikan tentang plot, karakter, tema, dialog, ritme, dan/atau *performance* dari para aktor terkait berdasarkan kerangka kerja dramaturgi Goffman (1956).

Panggung Pertama: Implementasi Kebijakan Pengelolaan Perlengkapan

Panggung ini diawali pernyataan Menteri Keuangan yang sangat meyakinkan bahwa: *"kami akan menjadi penggerak utama pertumbuhan ekonomi Indonesia yang inklusif."*³ Dia yang mengemukakan pernyataan tersebut tidak hanya seorang Menteri, melainkan juga Professor di bidang ekonomi, dia adalah seorang Bambang P.S. Brodjonegoro. Kemudian, pernyataan itu berevolusi menjadi visi Kementerian Keuangan sejak tahun 2015 sampai sekarang (baca: 2018). Cerita kemudian berlanjut dengan dialog antara Menteri Keuangan dan jajaran pimpinan dari 11 unit eselon I untuk menindaklanjuti pernyataan tersebut. Dialog yang dikemas dalam bentuk Rapat Pimpinan Tinggi Terbatas (Rapimtas) itu dipimpin oleh Bambang P.S. Brodjonegoro. Ketika itu, mereka menyadari bahwa apa yang menjadi misi untuk mewujudkan visi dimaksud harus segera dirumuskan.

Akhirnya, mereka berembung dan memutuskan bahwa misi yang selama ini ditetapkan otomatis harus diubah karena visinya pun mengalami perubahan dari tahun sebelumnya. Setelah masalah itu diselesaikan,

³ Pernyataan ini berasal dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun Anggaran 2015.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

alur cerita kemudian sampai pada adegan berikutnya, yaitu penetapan sasaran strategis Kementerian Keuangan tahun 2015 – 2019. Evaluasi kinerja selama tahun 2010 sampai dengan (s.d.) 2014 pun dilakukan dalam rangka mengenang memori masa lalu dari capaian yang telah diraih selama kurun waktu tersebut, kemudian mencari tahu tentang potensi dan masalah yang akan dihadapi pada tahun-tahun mendatang.

Namun, tantangan terbesarnya adalah bagaimana cara mengimplementasikan 9 Nawa Cita⁴ yang dicanangkan oleh Presiden Indonesia terpilih di tahun 2015, yaitu Joko Widodo, sebagai acuan dan prioritas bagi pelaksanaan rencana strategis di Kementerian Keuangan. Tantangan itu pun terjawab, meski tidak sepenuhnya, sebagaimana diungkapkan sendiri oleh Bambang P.S. Brodjonegoro, bahwa:

Nawa Cita yang sesuai dengan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan Kementerian Keuangan adalah Nawa Cita (1), (3), (6), dan (7)...Namun demikian, sasaran-sasaran pada Nawa Cita (2), (4), (5), (8), dan (9) bukan merupakan kegiatan prioritas kami karena arah kebijakan dan strategi yang dituangkan dalam RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) secara langsung

bukan dipimpin oleh Kementerian Keuangan.⁵

Keempat Nawa Cita yang sesuai dengan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan selanjutnya beliau tuangkan ke dalam peraturan tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan tahun 2015 s.d. 2019.⁶ Dampaknya, tujuan dari pelaksanaan rencana strategis Kementerian Keuangan pun berubah dari periode sebelumnya, yakni periode 2010-2014, menyesuaikan dengan 4 Nawa Cita dimaksud. Bambang P.S. Brodjonegoro menjelaskan mengenai tujuan Kementerian Keuangan yang baru, yaitu:

Tujuan Kementerian Keuangan pada tahun 2015-2019 adalah: (1) Terjaganya kesinambungan fiskal; (2) Optimalisasi penerimaan negara dan reformasi administrasi perpajakan serta reformasi kepabeanan dan cukai; (3) Pembangunan sistem Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang handal untuk optimalisasi penerimaan negara; (4) Peningkatan kualitas perencanaan penganggaran, pelaksanaan anggaran, dan transfer ke daerah; (5) Peningkatan kualitas pengelolaan kekayaan negara dan pembiayaan anggaran; (6) Peningkatan pengawasan di bidang kepabeanan dan cukai serta perbatasan; (7) Kesinambungan reformasi birokrasi, perbaikan governance, dan penguatan kelembagaan.

Ironisnya, pengadaan barang/jasa pemerintah tidak ambil bagian dari ketujuh tujuan di atas. Namun, mengingat pentingnya peran pengadaan barang/jasa pemerintah untuk mendukung tercapainya ketujuh tujuan dimaksud, Bambang P.S. Brodjonegoro kemudian menjadikannya sebagai kebijakan khusus bagi Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Kebijakan tersebut yaitu

⁴ 9 Nawa Cita dimaksud adalah (1) Menghadirkan Kembali Negara untuk Melindungi Segenap Bangsa dan Memberikan Rasa Aman pada Seluruh Warga Negara; (2) Membangun Tata Kelola Pemerintahan yang Bersih, Efektif, Demokratis dan Terpercaya; (3) Membangun Indonesia dari Pinggiran dengan Memperkuat Daerah-Daerah dan Desa Dalam Kerangka Negara Kesatuan; (4) Memperkuat Kehadiran Negara Dalam Melakukan Reformasi Sistem dan Penegakan Hukum Yang Bebas Korupsi, Bermartabat dan Terpercaya; (5) Meningkatkan Kualitas Hidup Manusia Indonesia; (6) Meningkatkan Produktivitas Rakyat dan Daya Saing di Pasar Internasional; (7) Mewujudkan Kemandirian Ekonomi dengan Menggerakkan Sektor-Sektor Strategis Ekonomi Domestik; (8) Melakukan Revolusi Karakter Bangsa; (9) Memperteguh Kebhinekaan dan Memperkuat Restorasi Sosial Indonesia.

⁵ Pernyataan ini mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 466/KMK.01/2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2015-2019.

⁶ Ibid.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

Kebijakan Pengelolaan Perlengkapan yang target sarannya adalah efektifitas pengelolaan BMN Kementerian Keuangan minimal sebesar 55%.

Selanjutnya, plot cerita berpindah pada adegan: Penetapan Rencana Strategis Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan Tahun 2015-2019. Skenario untuk adegan: Penetapan Rencana Strategis Kementerian Keuangan berlaku juga untuk Penetapan Rencana Strategis Sekretariat Jenderal. Diawali dari penetapan visi-misi baru, *flash back* capaian kinerja selama tahun 2010 s.d. 2014, sampai dengan perumusan strategi pencapaian visi-misi tersebut serta diakhiri oleh penetapan Kebijakan Pengelolaan Perlengkapan. Singkat cerita, Kiagus Ahmad Badarudin yang menjabat sebagai Sekretaris Jenderal meminta Kepala Biro Perlengkapan yang diperankan oleh Ilhamsyah untuk mengimplementasikan Kebijakan Pengelolaan Perlengkapan dengan target sasaran efektivitas pengelolaan BMN Kementerian Keuangan sebesar 55% tiap tahunnya selama kurun waktu 2015-2019.

Untuk memenuhi target sasaran dimaksud, Ilhamsyah meminta salah satu pejabat eselon III yang bertanggung jawab untuk mengurus kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan untuk merumuskan program dan kegiatan yang harus dilaksanakan. Pejabat eselon III dimaksud adalah Kepala Bagian Bimbingan dan Layanan Pengadaan. Bersama dengan jajarannya, pejabat eselon III dimaksud bergerilya untuk merumuskan program dan kegiatan yang tepat bagi Kementerian Keuangan. Sampai pada akhirnya, diputuskanlah bahwa 2 kegiatan utama harus dilakukan dalam rangka memenuhi target sasaran: efektivitas pengelolaan BMN Kementerian Keuangan sebesar 55% per tahun. Kegiatan dimaksud, yaitu: pelaksanaan rapat konsolidasi internal antar unit eselon I Kementerian Keuangan

serta kegiatan asistensi, monitoring, dan evaluasi pengadaan barang/jasa pemerintah.

Panggung Kedua: Pelaksanaan Rapat Konsolidasi Antar Unit Eselon I

Panggung ini diawali gebrakan yang dilakukan oleh Kepala Bagian Bimbingan dan Layanan Pengadaan dengan mengumpulkan perwakilan dari 10 unit eselon I di Kementerian Keuangan, yaitu mereka yang bertanggung jawab terkait masalah pengadaan barang/jasa pemerintah di instansinya. Mereka adalah para Kepala Bagian Perlengkapan/Umum yang berada dibawah Sekretariat Direktorat Jenderal/Inspektorat Jenderal/Badan. Mereka dikumpulkan dalam bentuk Rapat Dalam Kantor (RDK) yang berlangsung selepas jam pulang kerja, yaitu pukul 17.00 Waktu Indonesia Bagian Barat (WIB). Bertempat di salah satu ruangan pada Gedung Kementerian Keuangan Pusat, rapat tersebut dilakukan pada bulan Januari, bulan Juli, dan bulan Desember, sebagaimana dapat dilihat pada *timeline* Gambar 3.

Agenda yang dibahas pada rapat di bulan Januari adalah apa yang harus dilakukan agar proyek pengadaan, baik itu pengadaan barang, jasa lainnya, jasa konsultan, atau pekerjaan konstruksi, dapat selesai tepat waktu, outputnya sesuai dengan kontrak, dan *outcome*-nya dapat tercapai. Pembahasan lebih difokuskan pada proyek konstruksi yang bernilai besar di masing-masing unit eselon I. Kenapa proyek konstruksi yang lebih dititikberatkan? Kepala Bagian Bimbingan dan Layanan Pengadaan kemudian mengungkapkan bahwa masalah utama yang sering terjadi di Kementerian Keuangan adalah keterlambatan proyek konstruksi, bahkan seringkali melewati tahun anggaran berjalan sehingga hal itu menyulitkan dari segi pembayaran kontrak dan penyelesaian pekerjaan. Beliau kemudian meminta *top five* proyek konstruksi terbesar dari masing-

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

masing unit eselon I di Kementerian Keuangan. *Top five biggest construction projects* itulah yang nantinya akan dilakukan asistensi, monitoring dan evaluasi oleh Biro Perlengkapan.

Agenda yang dibahas pada rapat di bulan Juli adalah rencana aksi sebagai tindak lanjut atas hasil kegiatan asistensi, monitoring, dan evaluasi tahap pertama, serta mitigasi resiko terkait keterlambatan pelaksanaan kontrak. Sedangkan, agenda yang dibahas pada rapat di bulan Desember adalah perkembangan terakhir dari kegiatan asistensi, monitoring, dan evaluasi atas pelaksanaan kontrak 5 proyek konstruksi terbesar di masing-masing unit eselon I beserta *updating* informasi terkini mengenai permasalahan yang terjadi di lapangan. Hasil rapat ini kemudian dilaporkan oleh Kepala Biro Perlengkapan kepada Sekretaris Jenderal untuk memberikan kesimpulan terkait capaian target atas pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan.

Ada sedikit *impression management* terhadap informasi lapangan yang dipresentasikan di hadapan beliau. Masalah-masalah yang terjadi di lapangan tidak diuraikan secara lengkap. Hanya informasi yang bersifat positif saja yang dilaporkan. Masalah mispersepsi makna suap tidak diungkapkan di hadapan Sekretaris Jenderal.⁷ Dalam beberapa proyek pembangunan gedung Kementerian Keuangan di daerah, selalu terjadi pemalakan oleh oknum pegawai Pemerintah Daerah terkait pengurusan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB).⁸ Hal itu

seringkali menimbulkan masalah tersendiri karena biaya terkait pengurusan IMB dimaksud mesti dibebankan kepada vendor, sehingga vendor disinyalir menganggap bahwa pelaksanaan kontrak pekerjaan konstruksi di Kementerian Keuangan belum sepenuhnya bebas korupsi.⁹

Panggung Ketiga:

Panggung Pelaksanaan PBJP di Unit Eselon I

Panggung ini melibatkan banyak pelakon, sekitar 3240 orang¹⁰. Tidak berlebihan juga jika panggung ini disebut sebagai *megaspectacle* (Boje et al., 2004) atau panggung terbesar karena kaya akan adegan drama baik di depan layar maupun di belakang layar. Secara umum, pelakon yang terlibat dalam panggung pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah di Unit Eselon I Kementerian Keuangan adalah Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Unit Layanan Pengadaan (ULP), Pejabat Pengadaan (PP), Pejabat/Panitia Penerima Hasil Pekerjaan (PPHP), dan Vendor. Adapun, alur proses dari adegan utama dan pelakornya dalam panggung tersebut dapat diringkas dalam Gambar 3 berikut ini:

Gambar 3. Alur Proses PBJP Kemenkeu

⁷ Masalah ini akan diuraikan secara lebih lengkap pada Subbab Panggung Pelaksanaan PBJP di Unit Eselon I.

⁸ Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di Kota Pare-Pare, diketahui bahwa oknum pegawai Pemerintah Daerah meminta uang terkait pengurusan IMB. Padahal, pengurusan IMB tersebut merupakan pelaksanaan tugas dan fungsinya yang tidak seharusnya dikenakan tarif. Kalau uang tersebut tidak diberikan, IMB tidak akan terbit. Hal semacam ini terjadi juga di beberapa daerah lainnya, seperti: Bandar Lampung dan Bangkalan.

⁹ Penjelasan ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh salah satu informan dari Bagian Bimbingan dan Layanan Pengadaan.

¹⁰ Jika diasumsikan bahwa satu satuan kerja memiliki minimal 3 pelaku pengadaan, yaitu Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, dan Pejabat Pengadaan, sedangkan jumlah satuan kerja Kementerian Keuangan pada tahun 2017 adalah sekitar 1080 satuan kerja sebagaimana mengacu pada data jumlah satuan kerja yang memiliki BMN dari aplikasi SIMAN Kementerian Keuangan, maka total pelaku yang memainkan peran dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan adalah sekitar 3240 orang.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

Setiap adegan dalam alur proses tersebut dimainkan oleh para pelakornya untuk satu paket pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan. Terdapat sekitar 14.035 paket pengadaan barang/jasa di Kementerian Keuangan¹¹. Dapat dibayangkan betapa penuh sesaknya panggung ini sehingga suatu hal yang tidak mungkin bagi peneliti untuk memasukkan semua cerita yang terjadi ke dalam tulisan ini. Oleh karena itu, alur proses tersebut harus di-*zoom out* agar *big picture* dari keseluruhan proses pengadaan di Kementerian Keuangan dapat terlihat dengan jelas. Jalan cerita dari alur proses tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Rincian Alur Proses PBJP Kemenkeu

A. Penyusunan Rencana Umum Pengadaan

- KPA menyusun dokumen RUP yang minimal terdiri dari: kerangka acuan kerja, rincian anggaran dan biaya, serta tanggal rencana pemilihan vendor.

B. Pengkajian Ulang Rencana Umum Pengadaan

- KPA mengundang PPK dan ULP/PP untuk melakukan pengkajian ulang RUP dengan fokus utamanya adalah melakukan review terhadap cara pemaketan pekerjaan (apakah paket pengadaan memang layak untuk dipisah atau disatukan)

C. Pengumuman Rencana Umum Pengadaan

- KPA mengumumkan RUP yang sudah dikaji ulang pada aplikasi Sistem Pengadaan Secara Elektronik Kementerian Keuangan

D. Penetapan Rencana Pelaksanaan Pengadaan

- PPK melakukan penyusunan dan penetapan RPP yang terdiri dari: spesifikasi teknis, kerangka acuan kerja yang telah disesuaikan, harga perkiraan sendiri, dan rancangan kontrak

E. Pembahasan Rencana Pelaksanaan Pengadaan

- PPK melakukan pembahasan RPP bersama ULP/PP. Yang menjadi fokus utama dalam pembahasan adalah spesifikasi teknis tidak boleh mengikat ke satu merk tertentu, harga perkiraan sendiri sudah mencerminkan harga pasar terendah, serta jenis kontrak harus sesuai dengan karakteristik pekerjaannya.

F. Pemilihan Vendor

- ULP melakukan pemilihan vendor untuk paket pengadaan barang/jasa lainnya/pekerjaan konstruksi dengan nilai di atas Rp200 juta serta paket pengadaan jasa konsultan dengan nilai di atas Rp50 juta
- PP melakukan pemilihan vendor untuk paket pengadaan barang/jasa lainnya/pekerjaan konstruksi dengan nilai sampai dengan Rp200 juta serta paket pengadaan jasa konsultan dengan nilai sampai dengan Rp50 juta

G. Pelaksanaan Kontrak

- PPK menandatangani, melaksanakan, dan mengendalikan kontrak.

H. Serah Terima Hasil Pekerjaan

- PPHP melakukan pemeriksaan atas realisasi pelaksanaan kontrak.
- PPHP menyusun dan menandatangani Berita Acara Serah Terima berdasarkan hasil pemeriksaan tersebut

Ada hal yang menarik ketika peneliti melakukan observasi dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah di Sekretariat Jenderal, yaitu: di belakang panggung, para anggota ULP merasa kesal dengan tingkah laku para vendor yang melakukan *bidding* dalam proyek pengadaan Sekretariat Jenderal. Mereka beranggapan bahwa banyak vendor abal-abal yang berkeliaran di Kementerian Keuangan. Vendor tersebut manis ketika berjanji di depan PPK bahwa dia akan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, akan tetapi di belakangnya, vendor malah tidak

¹¹ Berdasarkan informasi dari aplikasi SIMAPAN Kementerian Keuangan, total paket pengadaan Kementerian Keuangan pada tahun 2017 adalah 14.035 paket tersebut dengan total nilai pagu sebesar Rp4,11 Trilyun. Dari total paket pengadaan tersebut, 593 paket dieksekusi oleh ULP dan 13.442 paket dieksekusi oleh PP.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan dalam kontrak, sehingga pekerjaan pun mengalami keterlambatan. Rupanya, janji tersebut hanya manis dimulut saja, akan tetapi pahit ketika merealisasikannya. Setelah ditelisik lebih dalam, diketahui bahwa kebanyakan vendor tidak memiliki modal yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Kemudian, PPK pun akhirnya melakukan komplain terhadap ULP terkait kinerja vendor tersebut. Di sisi lain, para anggota ULP berdalih bahwa evaluasi terhadap para vendor yang menyampaikan dokumen penawaran dilakukan berdasarkan syarat teknis dan kualifikasi yang ditetapkan oleh PPK. Syarat tersebut disinyalir kurang andal dalam merepresentasikan barang/jasa yang dibutuhkan dan penyedia yang diharapkan.

Selain itu, peneliti menemukan fakta bahwa aktor di dalam ULP yang dominan dalam proses pemilihan vendor di Sekretariat Jenderal bukanlah para pejabatnya, melainkan para staf yang memiliki pengalaman lebih lama di dunia pengadaan barang/jasa pemerintah. Mereka adalah orang-orang yang cenderung vokal dalam menyuarakan pendapatnya. Fatwa mereka terkait langkah dan prosedur yang harus ditempuh dalam proses pemilihan vendor serta konten dari setiap dokumen yang diterbitkan oleh ULP menjadi krusial dan sangat dinantikan.

Selanjutnya, peneliti juga menemukan adanya masalah mispersepsi makna suap terkait pengurusan IMB yang kemudian disalahartikan oleh vendor. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di Bandar Lampung, Bangkalan, dan Pare-Pare, terungkap bahwa oknum pegawai Pemerintah Daerah seringkali meminta uang terkait pengurusan IMB. Padahal, pengurusan IMB tersebut sejatinya merupakan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari yang tidak seharusnya dimintai uang. Kalau uang tersebut tidak diberikan, IMB tidak akan terbit. Sehingga, segala biaya yang timbul

terkait pengurusan IMB dimaksud selalu dibebankan kepada vendor. Kemudian, vendor pun akhirnya menganggap bahwa pungutan liar masih saja terjadi dalam pelaksanaan kontrak pekerjaan konstruksi di Kementerian Keuangan.¹² Padahal, para aktor dari Kementerian Keuangan yang memainkan peran dalam pelaksanaan kontrak pekerjaan konstruksi di Bandar Lampung, Bangkalan, dan Pare-Pare tidak pernah meminta pungutan dari vendor atau “menyunat” sebagian dana proyek untuk masuk ke dalam kantong pribadinya.¹³

Panggung Keempat: Pelaksanaan Asistensi, Monitoring, dan Evaluasi PBJP

Panggung ini adalah tempat dimana Sekretariat Jenderal, khususnya Bagian Bimbingan dan Layanan Pengadaan, Biro Perlengkapan, memiliki kendali atas pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan. Peran utama dalam panggung ini diambil alih oleh Tim Bagian Bimbingan dan Layanan Pengadaan. Kegiatan asistensi, monitoring, dan evaluasi dilakukan terhadap *top five* proyek konstruksi terbesar dari masing-masing unit eselon I di Kementerian Keuangan. Filosofi dari 5 paket konstruksi tersebut dijelaskan oleh salah satu informan di Bagian Bimbingan dan Layanan Pengadaan yang menilai bahwa mustahil bagi mereka untuk dapat melakukan kegiatan asistensi, monitoring, dan evaluasi atas seluruh paket pengadaan di Kementerian Keuangan. Oleh karena itu, cukup 5 paket terbesar saja yang dipilih karena nilainya sudah mencerminkan

¹² Penjelasan ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh salah satu informan dari Bagian Bimbingan dan Layanan Pengadaan.

¹³ Hal ini telah dikonfirmasi kepada para vendor yang terlibat dalam dunia pelaksanaan kontrak pekerjaan konstruksi di Bandar Lampung, Bangkalan, dan Pare-Pare.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

keseluruhan paket pengadaan di Kementerian Keuangan. Setiap paket pekerjaan konstruksi terdiri dari 4 unsur, yaitu perencanaan konstruksi, pengawasan/manajemen konstruksi, pelaksanaan konstruksi, dan pengelola teknis kegiatan dari Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat atau Dinas Pekerjaan Umum.

Kegiatan asistensi, monitoring, dan evaluasi ini dilakukan sebanyak 3 tahap, yaitu: tahap pertama dilakukan pada bulan Februari/Maret, tahap kedua dilakukan pada bulan September/Oktobre, dan tahap ketiga dilakukan pada bulan November/Desember, sebagaimana dapat dilihat pada *timeline* Gambar 3. Kegiatan ini menyasar ke 38 kota.¹⁴ Fokus adegan yang dilakukan pada kegiatan tahap pertama adalah pelaksanaan review terhadap perencanaan pengadaan (meliputi: penetapan RUP dan RPP), pemilihan vendor, dan persiapan penandatanganan kontrak; serta melakukan pemetaan terhadap masalah yang sering terjadi dalam tahap perencanaan pengadaan.

Adapun fokus adegan pada kegiatan tahap kedua adalah melakukan review terhadap dokumen kontrak; melakukan pembahasan persiapan rapat *pre-construction meeting*; mengidentifikasi mengenai hal-hal apa saja yang mesti diwaspadai dalam pelaksanaan kontrak pekerjaan konstruksi. Fokus adegan pada kegiatan tahap ketiga adalah melakukan review terhadap perubahan dokumen kontrak; melakukan pembahasan penanganan kontrak kritis; mengidentifikasi mengenai hal-hal apa saja yang mesti diwaspadai apabila terjadi keadaan yang mengharuskan putus kontrak; memberikan solusi terkait permasalahan kontrak pekerjaan konstruksi.

Secara umum, para aktor pengadaan di Kementerian Keuangan di daerah berkeluh kesah tentang keadaan para vendor pekerjaan

konstruksi yang tidak memiliki kecukupan modal sehingga para vendor tersebut hanya mengandalkan pembayaran termin yang dilakukan oleh PPK. Hal tersebut berdampak pada keberlangsungan proyek. Kinerja vendor pun cenderung tidak memuaskan karena mereka lamban dalam merespon tuntutan PPK, tetapi mereka selalu meyakinkan PPK bahwa mereka pasti akan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Bahkan, anggota tim yang dibawa oleh vendor pun tidak bisa dengan bebas mengemukakan pendapatnya kecuali dengan seijin bos-nya. Di belakang panggung, para vendor pun mengeluhkan mengenai kinerja PPK. Mereka menilai bahwa PPK terlalu banyak mengajukan permintaan yang berdampak terhadap ruang lingkup kontrak, sehingga mereka harus melakukan adendum kontrak. Belum lagi, PPK dinilai selalu telat dalam menetapkan persetujuan atas adendum kontrak tersebut, sehingga hal itu menghambat proses pelaksanaan kontrak. Namun, PPK memiliki alasan terkait hal tersebut, yaitu mereka harus berhati-hati dan cermat dalam memberikan persetujuan adendum agar tidak melanggar aturan yang berlaku.

Di sisi lain, gangguan non teknis berupa tuntutan hukum terhadap PPK terjadi di sejumlah titik, yaitu di salah satu kota di Provinsi Sulawesi Selatan. PPK diadakan oleh salah satu oknum Lembaga Swadaya Masyarakat di sana atas tuduhan pelanggaran ijin lingkungan pembangunan gedung kantor pemerintah. Aduan tersebut kemudian ditindaklanjuti oleh Kepolisian setempat. Menariknya, peneliti menemukan bahwa oknum tersebut ternyata kesal karena PPK tidak mau memberikan “uang jatah preman” terkait pengurusan ijin lingkungan. Oknum tersebut lalu “meneror” Kepala Polisi setempat agar ia segera menindaklanjuti aduannya dengan melakukan penyidikan dan menetapkan status tersangka kepada PPK. Mengetahui hal tersebut, PPK pun tidak tinggal diam dan segera melakukan

¹⁴ Data ini berasal dari Laporan Pelaksanaan Asistensi, Monitoring, dan Evaluasi PBJP.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

konsolidasi dengan kejaksaan dan kepolisian setempat untuk meredam isu tersebut.

Babak Akhir: Meresapi Fakta Dibalik Tabir Proses PBJP Kementerian Keuangan

Implementasi *framework* dramaturgi Goffman (1956) menawarkan deskripsi data yang kaya dan rinci (Kamayanti, 2016a). Setiap panggung utama dalam dunia pengadaan barang/jasa pemerintah memiliki aktor, *region*, *performance*, plot, adegan, dan/atau *impression management*. Namun, penerapan *framework* dramaturgi juga menampilkan interpretasi data yang cenderung liar karena seorang peneliti yang menggunakan *framework* tersebut harus merombak cara berpikirnya ketika memandang dan memahami suatu kondisi di lapangan. Setiap kali peneliti berada pada suatu tempat dan waktu tertentu, maka peneliti harus melihat bahwa tempat tersebut adalah panggung, ada pihak yang menjadi aktor, bagaimana *performance*-nya, dan lainnya (Boje et al., 2004; Kamayanti, 2016a). “*Jangan menggunakan Dramaturgi jika anda tak mampu melihat dunia dengan cara seperti yang telah dijelaskan.*” (Kamayanti, 2016a, hal. 96). Oleh karena itu, penggunaan kata-kata yang tajam dan istilah-istilah Dramaturgi yang lazim (seperti: aktor, adegan, plot, panggung depan, panggung belakang) senantiasa digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan penekanan dan penguatan “rasa” pada apa yang diuraikan. Hal ini semakna dengan apa yang disampaikan oleh (Kamayanti, 2016a, hal. 92) bahwa:

“*Dramaturgi tidak sekadar hadir pada bab metode penelitian, namun bahkan mulai pada pengantar penelitian, cara peneliti melihat dunia sudah sangat jelas terbaca.*”

Dari penyajian data pada bab sebelumnya, ada 3 hal penting yang dapat dipetik, yaitu: (1) vendor memiliki 2 muka yang berbeda, (2) pelaku pengadaan di

Kementerian Keuangan memiliki 2 muka yang sama, serta (3) teknik *impression management* yang dimainkan oleh vendor. Pemaknaan dari 3 hal penting tersebut dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Poin Pokok dalam Proses PBJP Kemenkeu

1. Vendor Memiliki 2 Muka Yang Berbeda	
a. <i>Setting</i>	<ul style="list-style-type: none"> Panggung Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Unit Eselon I Panggung Pelaksanaan Asistensi, Monitoring, dan Evaluasi Pengadaan
b. <i>Front Stage</i>	Vendor pelaksana konstruksi berjanji di depan PPK bahwa dia akan kooperatif dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
c. <i>Back Stage</i>	Pekerjaan konstruksi di lapangan terbengkalai dan tidak diselesaikan sesuai dengan yang dijanjikan. Pekerjaan tersebut akhirnya mengalami keterlambatan.
2. Pelaku Pengadaan Di Kementerian Keuangan Memiliki 2 Muka Yang Sama	
a. <i>Setting</i>	<ul style="list-style-type: none"> Panggung Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Unit Eselon I Panggung Pelaksanaan Asistensi, Monitoring, dan Evaluasi Pengadaan
b. <i>Front Stage & Back Stage</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tidak ditemukan perbedaan sikap dan perilaku dari para aktor pelaku pengadaan terhadap vendor, baik di depan panggung maupun di belakangnya. Mereka konsisten menyuarakan ketidaksenangannya terhadap tingkah polah vendor yang tidak profesional dalam

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

	melaksanakan pekerjaannya. Mereka pun senantiasa menuntut agar vendor segera memperbaiki kinerjanya.
3. Teknik <i>Impression Management</i> Yang Dimainkan Oleh Vendor	
a. <i>Setting</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Panggung Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Unit Eselon I • Panggung Pelaksanaan Asistensi, Monitoring, dan Evaluasi Pengadaan
b. <i>Uraian</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Defensive measure</i> dilakukan oleh vendor dalam bentuk membatasi kesempatan anggota tim yang dibawanya dalam mengemukakan pendapatnya. • Vendor selalu memberikan kesan yang positif bahwa pekerjaan akan selesai tepat waktu padahal nyatanya vendor tidak melakukan langkah konkrit untuk memperbaiki kinerjanya.

Untuk mengungkap benang merah dari seluruh poin pokok hasil analisis dramaturgi Goffman (1956), penting bagi peneliti untuk menghadirkan *framework* tambahan yang akan membingkainya menjadi suatu kesimpulan akhir (Edgley, 2010). Dalam hal ini, peneliti menggunakan *framework* dari teori *logic of appropriateness* untuk mengetahui apa yang menjadi latar belakang dari para aktor pelaku pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan dalam melakukan suatu tindakan. Lebih jauh lagi, *logic of appropriateness* digunakan untuk memahami apakah perilaku dari para aktor dimaksud didorong oleh niat untuk korupsi

atau didorong oleh keinginan untuk taat terhadap aturan pengadaan barang/jasa yang berlaku.

March dan Olsen (1989) menjelaskan bahwa suatu aktor itu akan senantiasa bertindak bebas secara rasional, tetapi terikat pada peraturan yang berlaku, apabila institusi yang menaunginya adalah institusi yang demokratis dan tidak otoriter; kemudian lingkungan kerja dalam institusi tersebut mendorong agar setiap aktor berperilaku sesuai dengan koridor aturan yang berlaku. Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya bahwa integritas adalah nilai yang harus dipatuhi oleh setiap pegawai Kementerian Keuangan.¹⁵ Bahkan, pimpinan Kementerian Keuangan sendiri secara *top-down* selalu menekankan betapa pentingnya integritas. Wakil Menteri Keuangan, menyampaikan bahwa: “*Kita menginginkan bersama bahwa pengadaan itu harus selalu ditingkatkan kualitasnya. Kualitas artinya dengan seluruh hati, baik yang kelihatan maupun nda kelihatan; Integritas.*” (Kementerian Keuangan, 2018a)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kementerian Keuangan merupakan institusi yang demokratis yang senantiasa mengedepankan integritas dalam setiap tindakan dan perilaku pegawainya. Integritas berarti berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.¹⁶ Menaati peraturan pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan bentuk dari pengamalan makna integritas dalam praktek pengadaan di Kementerian Keuangan. Sepanjang observasi yang dilakukan oleh peneliti, perilaku pokok dari para aktor pelaku pengadaan adalah pelaku

¹⁵ Integritas sudah menjadi nilai perilaku dan budaya kerja yang harus dipatuhi oleh setiap pegawai Kementerian Keuangan sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: KMK 312/KMK.01/2011.

¹⁶ Definisi integritas dapat dilihat pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor: KMK 312/KMK.01/2011.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

pengadaan di Kementerian Keuangan memiliki 2 muka yang sama, sebagaimana diungkapkan dalam Tabel 2. Hal ini bermakna bahwa tidak ditemukan perbedaan sikap dan perilaku dari para aktor pelaku pengadaan terhadap vendor, baik di depan panggung maupun di belakangnya. Mereka konsisten dalam menuntut agar vendor memperbaiki kinerjanya dan tidak menutup-nutupinya. Logika dibalik tindakan para aktor dimaksud adalah mereka takut terhadap adanya temuan ketidakpatuhan terhadap peraturan pengadaan barang/jasa pemerintah yang diungkap oleh auditor eksternal dan auditor internal.¹⁷ Selain itu, mereka ingin agar pekerjaan selesai tepat waktu agar terhindar dari potensi temuan auditor. Dengan adanya kondisi tersebut, dapat dipahami bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh para aktor pelaku pengadaan merupakan *rule based action* karena “*rules prescribe, more or less precisely, what is appropriate action*” (Olsen, 2014).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini dilaksanakan karena adanya suatu diskursus mengenai apa yang sebenarnya terjadi dalam praktek pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan? Seperti apa dinamika yang berkembang dalam proses pengambilan keputusan pada praktek tersebut? Seperti apa bentuk logika institusi yang mendasari para aktor dalam proses pengambilan keputusan dimaksud? Untuk menjawabnya, penelitian ini menggunakan bingkai teori dramaturgi dari Goffman (1956) serta teori logika kepatuhan dari March dan Olsen (1989).

Dalam dunia pengadaan di Kementerian Keuangan, yaitu implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah mengacu pada Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2014-2019 yang mengatur bahwa target pengelolaan BMN Kementerian Keuangan harus efektif dengan tingkat efektivitas sebesar 55%. Berdasarkan hal itu, diselenggarakan 3 program utama di bidang pengadaan, yaitu: Pelaksanaan Rapat Konsolidasi Antar Unit Eselon I, Pelaksanaan Pengadaan di Unit Eselon I, serta Pelaksanaan Asistensi, Monitoring, dan Evaluasi Pengadaan. Dinamika yang terjadi di dalam pelaksanaan ketiga program tersebut dipotret dengan menggunakan *framework* dramaturgi Goffman (1956).

Secara umum, terdapat 3 hal pokok yang dapat dipahami dari penerapan *framework* tersebut dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan, yaitu: (1) Vendor Memiliki 2 Muka Yang Berbeda, di depan PPK, vendor berjanji untuk memperbaiki kinerjanya, tetapi kenyataannya pekerjaan malah terbengkalai karena ketidakmampuan vendor mengelola proyek dan keterbatas modal yang dimilikinya; (2) Pelaku Pengadaan Di Kementerian Keuangan Memiliki 2 Muka Yang Sama, tidak ditemukan perbedaan sikap dan perilaku dari para aktor pelaku pengadaan terhadap vendor, baik di depan panggung maupun di belakangnya; (3) Teknik *Impression Management* Yang Dimainkan Oleh Vendor, *defensive measure* dilakukan oleh vendor dalam bentuk membatasi kesempatan anggota tim yang dibawanya dalam mengemukakan pendapatnya.

Penelitian ini menggunakan *framework* dari teori *logic of appropriateness* dari March dan Olsen (1989) untuk mengetahui apa yang menjadi latar belakang dari para aktor pelaku pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian Keuangan dalam melakukan suatu tindakan. Dua hal utama yang mendorong para aktor untuk bertindak sesuai

¹⁷ Hal ini terungkap dari hasil wawancara atas para aktor pelaku pengadaan di beberapa satuan kerja Kementerian Keuangan di daerah.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

logic of appropriateness, yaitu (1) institusi yang demokratis dan tidak otoriter; serta (2) lingkungan kerja dalam institusi tersebut mendorong agar setiap aktor berperilaku sesuai dengan koridor aturan yang berlaku. Kementerian Keuangan merupakan institusi yang demokratis yang senantiasa mengedepankan integritas dalam setiap tindakan dan perilaku pegawainya. Berdasarkan hasil observasi, dapat disimpulkan bahwa logika dibalik tindakan para aktor pelaku pengadaan di Kementerian Keuangan adalah mereka takut terhadap adanya temuan ketidakpatuhan terhadap peraturan pengadaan barang/jasa pemerintah yang diungkap oleh auditor eksternal dan auditor internal, sehingga setiap tindakan yang dilakukan oleh para aktor pelaku pengadaan merupakan *rule based action*.

Terakhir adalah Penelitian ini berkontribusi bagi para pembuat kebijakan di sektor pemerintahan sebagai dasar untuk perumusan kebijakan di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah. Selain itu, potret dinamika yang diuraikan dengan rinci menggambarkan realita yang sebenarnya terjadi dalam implementasi *public procurement* di negara berkembang, sehingga institusi pemberi donor, semisal Bank Dunia, dapat memformulasikan strategi yang tepat untuk melakukan reformasi *public procurement* di negara berkembang. Di sisi lain, penelitian ini menawarkan sudut pandang yang berbeda untuk pengembangan *framework* dramaturgi Goffman (1956) serta March dan Olsen (1989) dan logika kepatuhan sebagai metodologi penelitian dalam riset kualitatif. Penelitian ini juga dapat digunakan oleh peneliti sebagai fondasi untuk memperkaya khazanah keilmuan yang berkaitan dengan studi organisasi, kebijakan publik, dan pengadaan barang/jasa pemerintah. Namun demikian, perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mengupas tuntas bagaimana implementasi dari kebijakan

pengadaan barang/jasa pemerintah yang dirumuskan berdasarkan hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Biro Perlengkapan. (2018). *Kerangka Acuan Kerja Bimbingan Teknis Entitas Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Kementerian Keuangan Tahun Anggaran 2018*.
- Boje, D. M., Rosile, G. A., Durant, R. A., & Luhman, J. T. (2004). Enron spectacles: A critical dramaturgical analysis. *Organization Studies*, 25(5), 751–774.
<https://doi.org/10.1177/0170840604042413>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Two Dimensions: Four Paradigms. In *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* (hal. 21–37). Burlington, VT: Ashgate Publishing Company.
- Edgley, C. R. P. (2010). Backstage in legal theatre: A Foucauldian interpretation of “Rationes Decidendi” on the question of taxable business profits. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(7), 560–572.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.03.008>
- Freeman, T., & Peck, E. (2007). Performing governance: A partnership board dramaturgy. *Public Administration*, 85(4), 907–929.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00683.x>
- Goffman, E. (1956). The presentation of self in everyday life. In *University of Edinburgh*.
<https://doi.org/10.2307/258197>
- Goldmann, K. (2005). Appropriateness and consequences: The logic of neo-institutionalism. *Governance*, 18(1),

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

- 35–52.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2004.00265.x>
- Harziani, P., Sudarma, M., Mulawarman, A. D., Ekonomi, F., Brawijaya, U., Veteran, J., ... Mulawarman, S. (2017). Sisi Lain Pengadaan Barang dan Jasa dalam Sebuah Studi Dramaturgi. *Jurnal Infestasi*, 13(1).
- Hood, C. (1990). Book Reviews of Rediscovering Institution: The Organizational Basis of Politics by March & Olsen. *Development in Practice*, Vol. 7, hal. 97–101. <https://doi.org/10.1080/09614529754819>
- Kamayanti, A. (2016a). *Metodologi Konstruktif Riset Akuntansi: Membumikan Religiositas* (Pertama; A. D. Mulawarmam, Ed.). Malang: Yayasan Rumah Peneleh.
- Kamayanti, A. (2016b). *Metodologi Penelitian Kualitatif Akuntansi Pengantar Religiositas Keilmuan* (Ke Dua; A. D. Mulawarman, Ed.). Jakarta: Yayasan Rumah Peneleh.
- Kementerian Keuangan. (2015). *Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2015*. Diambil dari http://palembang.go.id/tampung/dokumen/lakip2014/lakip_2014.pdf
- Kementerian Keuangan. (2016). Nota Keuangan Beserta Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2017. In *Indonesian Ministry of Finance*. Diambil dari <http://www.kemenkeu.go.id/Data/nota-keuangan-rapbn-tahun-2017>
- Kementerian Keuangan. (2018a, Februari 28). Integritas Adalah Kunci Dalam Pengadaan Barang dan Jasa. www.kemenkeu.go.id, hal. 1–3. Diambil dari <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/integritas-adalah-kunci-dalam-pengadaan-barang-dan-jasa/>
- Kementerian Keuangan. (2018b, Juli 4). *Menkeu APBN 2017 Terbaik*. hal. 1–2. Diambil dari <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/menkeu-apbn-2017-terbaik/>
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 312/KMK.01/2011. , (2011).
- Khoman, S. (2017). *Asymmetric Information: A Case Study in Potential Public Procurement Pitfalls*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-49280-3>
- Kusuma, H. (2018). Sri Mulyani Cerita Pentingnya Pengadaan Barang dan Jasa Bagi APBN. www.detik.com, hal. 1–5. Diambil dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4087734/sri-mulyani-cerita-pentingnya-pengadaan-barang-dan-jasa-bagi-apbn>
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657–679. <https://doi.org/10.2307/20159610>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institution: The Organizational Basis of Politics.pdf*. London: The Free Press.
- March, James G., & Olsen, J. P. (2014). The Logic of Appropriateness. *The Oxford Handbook of Public Policy*, (August), 1–23. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199548453.003.0034>
- Mitchell, D. J. (2005). The Impact of Government Spending on Economic Growth. *Heritage Foundation*, 1831, 1–18. Diambil dari www.iiste.org
- Neuman, W. L. (2013). *Metodologi*

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>

- Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif (Pertama)*. Jakar: Indeks Media.
- OECD. (2007). Snapshot Assessment of Indonesia Public Procurement System: Piloting OECD / DAC Procurement JV Baseline Indicator Benchmarking Methodology. In *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Jakarta.
- Olsen, J. P. (2007). Understanding Institutions and Logics of Appropriateness: Introductory Essay. *ARENA Working Papers*, (13), 1–16.
- Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018. , (2018).
- Peraturan Presiden Nomor 4 Tahun 2015. , (2015).
- Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010. , (2010).
- Preuss, L. (2009). Addressing sustainable development through public procurement: The case of local government. *Supply Chain Management*, 14(3), 213–223. <https://doi.org/10.1108/13598540910954557>
- Qadri, R. A., Wahyuni, E. T., & Mulyani, S. (2017). From Cash Basis to Accrual Accounting: How Indonesian Government Overcomes External Institutional Pressures and Internal Obstacles in Its Transformation. *Asian Applied Accounting and Business Conference*, (1), 1–21. <https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>
- Raffel, S. (2013). The everyday life of the self: Reworking early Goffman. *Journal of Classical Sociology*, 13(1), 163–178. <https://doi.org/10.1177/1468795X12474055>
- Ritzer, G. (2014). *Teori Sosiologi Modern (Ketujuh)*. Jakarta: Kencana Prenamedia Group.
- Schulz, M. (2015). The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. <https://doi.org/10.1057/9781137294678>
- Sending, O. J. (2002). Constitution, choice and change: Problems with the “logic of appropriateness” and its use in constructivist theory. *European Journal of International Relations*, 8(4), 443–470. <https://doi.org/10.1177/135406610208004001>
- Simon, H. (1972). Theories of Bounded Rationality. In *Decision and Organization*. https://doi.org/http://innovbfa.viabloga.com/files/Herbert_Simon_theories_of_bounded_rationality_1972.pdf
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1992). Asymmetric Information in Credit Markets and Its Implications for Macro-economics. *Oxford Economic Papers*, 44(4), 694–724. Diambil dari <http://ideas.repec.org/a/oup/oxecpp/v44y1992i4p694-724.html>
- Transparency International Indonesia. (2017). *Survei Antara Pelaku Usaha di 12 Kota di Indonesia*.
- Undang-Undang APBN TA 2017. , (2016).
- Undang-Undang Dasar Tahun 1945. , (1945).
- Weber, J. M., & Messick, D. M. (2004). A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas: Applying a Logic of Appropriateness. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 281–307.
- Yin, R. K. (2014). *Studi Kasus: Desain dan Metode (Empat Bela)*. Depok: Rajawali Press.

ISSN : 2406-7415

e-ISSN : 2655-9919

JURNAL AKUNTANSI DAN BISNIS KRISNADWIPAYANA

Vol. 7 No. 1 (Januari - April) 2020

DOI: <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v7i1.373>