

PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN PADA IMPLEMENTASI *E-PROCUREMENT* TERHADAP PENCEGAHAN *FRAUD* (STUDI PADA PEMERINTAH KABUPATEN BADUNG)

¹Nyoman Indah Sutria Dewi, ¹Dr. Edy Sujana. S.E., M.Si., Ak. , ²Made
Aristia Prayudi., SA., Msc., Ak

Jurusan Akuntansi Program S1
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail

:indhahsutria@gmail.com,ediesujana_bali@yahoo.com,prayudi.acc@undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kesebelas faktor keberhasilan *e-Procurement* terhadap implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung, serta menguji pengaruh implementasi *e-Procurement* tersebut terhadap pencegahan *fraud* dalam proses pengadaan barang/jasa di Pemerintah Kabupaten Badung. Sampel dalam penelitian terdiri dari 35 orang pegawai Unit Layanan Pengadaan (ULP), 11 orang pegawai Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) dan 10 *vendor* atau perusahaan penyedia barang/jasa yang terdaftar pada sistem SPSE. Teknik Analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah PLS SEM dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini yaitu, dari kesebelas faktor keberhasilan, terdapat sembilan faktor keberhasilan yang mempengaruhi implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung yaitu pengukuran kinerja, strategi implementasi, perubahan program oleh manajemen, dukungan dari manajemen puncak, penerimaan pengguna akhir dan pelatihan, kesesuaian dengan *best practice* untuk *project management*, keamanan dan keaslian dokumen, standar komunikasi dan integrasi sistem. Sedangkan terdapat dua faktor yang tidak mempengaruhi implementasi *e-Procurement* yaitu penyusunan ulang proses pengadaan dan adopsi oleh penyedia. Dan untuk pencegahan *fraud* pada proses pengadaan barang/jasa di sektor publik khususnya Pemerintah Kabupaten Badung terbukti bahwa hal tersebut sangat dipengaruhi oleh implementasi *e-Procurement*.

Kata kunci : Faktor-faktor keberhasilan (CSFs), *e-Procurement*, *Fraud*,

Abstract

This study aimed at examining the effect of the eleven success factors of *e-Procurement* on the implementation of *e-Procurement* in the government of Badung Regency, and examining the effect of *e-Procurement* implementation on fraud prevention in the procurement process of goods / services in the government of Badung Regency. The sample in this research consisted of 35 employees of Procurement Service Unit, 11 employees of Electronic Procurement Service and 10 vendors or companies providing goods / services listed on SPSE system. Data analysis technique used in this research was PLS SEM by using software of SmartPLS 3.0. The results of this study, from the eleven success factors, there were nine success factors that affect the implementation of *e-Procurement* in the government of Badung regency. They were performance measurement, implementation strategy, program change by management, support from the top management, end user acceptance and training, uniformity with best practice for

project management, security and authenticity of document, and communication standard and system integration. Meanwhile, there were two factors that did not affect the implementation of e-Procurement. They were the rearrangement of procurement process and the adoption process by the provider. And for the fraud prevention in the process of procurement of goods / services especially in the public sector in the government of Badung Regency it was proved that in the process of procurement of goods / services were very affected by the implementation of e-Procurement.

Keywords: Success factors (CSFs), e-Procurement, Fraud,

PENDAHULUAN

Pengadaan barang/jasa pada pemerintah adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi (K/L/D/I) yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa. Sehubungan dengan perwujudan sistem pengadaan barang dan jasa yang baik, maka ditetapkan Peraturan Presiden No. 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa yang dimaksudkan untuk memberikan pedoman prosedur mengenai tata cara Pengadaan Barang dan Jasa yang efisien, terbuka dan kompetitif sehingga akan berdampak pada peningkatan pelayanan publik, sesuai dengan tata kelola yang baik.

Namun kenyataannya masih adanya masalah atau kasus yang timbul dari adanya pengadaan barang dan jasa pada sektor publik, salah satunya yaitu *Fraud*. Dari 486 kasus yang ditangani kpk sejak tahun 2015, ada 142 kasus korupsi yang berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa pada sektor publik. Pencegahan *fraud* merupakan berbagai tindakan yang dilakukan untuk memperkecil kemungkinan terjadinya kecurangan, membatasi atau memperkecil kerugian yang mungkin timbul bila terjadi kecurangan.

Untuk mengurangi kasus *Fraud* yang terjadi dalam pengadaan barang dan jasa dibutuhkan adanya perubahan dan perbaikan mutu pada proses pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dengan cara meningkatkan dan mengoptimalkan layanan publik terhadap masyarakat. *E-Procurement* merupakan solusi pengadaan barang/jasa yang dapat mengurangi terjadinya *Fraud*. Pengadaan secara elektronik atau e-

Procurement adalah pengadaan barang atau jasa yang dilaksanakan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan (Peraturan Presiden No. 70 Tahun 2012). Implementasi *e-Procurement* diharapkan memberikan manfaat signifikan terhadap pengadaan barang/jasa pemerintah. Tujuan *e-Procurement* yaitu untuk memudahkan *sourcing*, proses pengadaan dan pembayaran, memberikan komunikasi online antara *buyers* dengan *vendor*, mengurangi biaya proses administrasi pengadaan, menghemat biaya dan mempercepat proses (Sutedi, 2012:258)

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) mengungkapkan penggunaan sistem pengadaan barang atau jasa pemerintah secara elektronik (*e-Procurement*) terbukti mampu menghemat anggaran Negara hingga 20 persen dan mampu menekan kasus korupsi. Proses pengadaan barang dan jasa dengan sistem elektronik memanfaatkan penggunaan internet sebagai sarana informasi dan komunikasi.

Pemerintah Kabupaten Badung merupakan salah satu Kabupaten yang bisa dikatakan sudah berhasil dalam melaksanakan sistem *e-Procurement*. Jumlah paket yang di lelangkan Pemerintah Kabupaten Badung menggunakan sistem *e-procurement* tinggi dan dengan menggunakan sistem *e-Procurement* Pemkab Badung dapat meningkatkan efisiensi anggaran yang cukup tinggi. Selain itu Pemerintah Kabupaten Badung memiliki banyak penghargaan terkait implemetasi *e-Procurement* (ULP Pemkab Badung, 2017). Namun tidak bisa dipungkiri bahwa hingga kini kasus korupsi di pemerintah Kabupaten Badung masih terjadi, terbukti dengan adanya kasus korupsi terkait

pengadaan barang dan jasa pada tahun 2017.

Dalam mencapai kesuksesan penerapan *e-Procurement*, suatu pemerintahan harus mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mendukung keberhasilan implementasi suatu sistem informasi yang biasa disebut dengan *Critical Success Factors*. CFSs adalah suatu area yang mengindikasikan keberhasilan kinerja unit kerja organisasi (Mahsun, 2013). Vaidya, dkk (2006) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat sebelas *critical success factors* yang mempengaruhi implementasi *e-Procurement*

Faktor keberhasilan yang pertama yaitu penyusunan ulang proses pengadaan. Prosedur dan praktik dari pengadaan barang/jasa saat ini belum sesuai dengan tujuan dan sasaran, sebab itu inisiatif baru berupa implementasi *e-Procurement* dibutuhkan untuk melakukan penyusunan ulang proses pengadaan barang/jasa (KPMG, 2001). Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengambil hipotesis pertama. H1 : penyusunan ulang proses pengadaan memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung.

Faktor keberhasilan yang kedua yaitu pengukuran kinerja. Menurut Briks, et al. (2001) pengukuran kinerja merupakan kunci dari perubahan dan dapat mengarahkan perilaku seseorang. Kapabilitas pengukuran yang rendah membuat manajemen hanya mempunyai sedikit alat ukur dalam menilai kemajuan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengambil hipotesis kedua. H2 : pengukuran kinerja memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung.

Faktor keberhasilan yang ketiga yaitu strategi implementasi. Pembuatan dokumentasi dan strategi eksekusi merupakan faktor keberhasilan yang penting sebelum adanya penyebaran solusi *e-Procurement*. Teknologi *driven* dan pengadaan *driven* harus seimbang, sehingga strategi *e-Procurement* tidak hanya menekankan pentingnya *e-Procurement* di sektor publik tetapi juga

perubahan secara institusional dari sudut pandang institusi maupun organisasi (World Bank, 2003). Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengambil hipotesis ketiga.

H3 : strategi implementasi *e-Procurement* memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung.

Faktor keberhasilan yang keempat yaitu perubahan program oleh manajemen. Diperlukannya perubahan dalam mendukung proses bisnis memiliki hubungan secara langsung dengan kecepatan adopsi *e-Procurement*. Munculnya isu mengenai perubahan yang dilakukan oleh manajemen tampak lebih penting seiring dengan peningkatan kebutuhan dari stakeholder. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengambil hipotesis keempat.

H4 : Perubahan Program oleh Manajemen memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung.

Faktor keberhasilan yang kelima adalah dukungan dari manajemen puncak. Kepemimpinan manajer senior merupakan faktor penting dalam implementasi *e-Procurement*. Untuk mengembangkan strategi implementasi tim manajemen puncak harus terlibat dalam proyek manajer, baik konsultan yang terlibat dengan komite dan juga staff organisasi. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengambil hipotesis kelima.

H5 : dukungan dari manajemen puncak memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung.

Faktor keberhasilan yang keenam adalah penerimaan pengguna akhir dan pelatihan. World Bank (2003) mengungkapkan bahwa *e-Procurement* merupakan teknologi baru yang juga merupakan sebuah perubahan dari pendekatan konvensional, melatih staff dalam praktik dan penggunaan *e-Procurement* adalah hal penting untuk mewujudkan implementasi *e-Procurement*. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengambil hipotesis keenam. H6 : penerima pengguna akhir dan pelatihan memiliki pengaruh positif

terhadap implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung.

Faktor keberhasilan yang ketujuh adalah kesesuaian *best practice* dengan perkara bisnis. Dalam memastikan pencapaian tujuan dari *e-Procurement*, pelaksanaan proyek harus dilanjutkan sejauh dan sejalan dengan kasus bisnis. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengambil hipotesis ketujuh. H7 : kesesuaian dengan *best practice* untuk perkara bisnis atau *project management* memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung,

Faktor keberhasilan yang kedelapan adalah adopsi penyedia. Implementasi *e-Procurement* memiliki hubungan yang erat dengan keterlibatan pemasok, seperti mendiskusikan perubahan yang diperlukan dan menyajikan solusi kepada pemasok yang berkaitan dengan pengembangan katalog. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengambil hipotesis kedelapan.

H8 : adopsi oleh penyedia memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung.

Faktor keberhasilan yang kesembilan adalah keamanan dan keaslian dokumen. Karena sensitivitas data pemerintah dan sensitivitas sifat hukum dari pesanan dan pembayaran, maka keamanan data merupakan hal penting dari sistem *e-Procurement*. Sistem *e-Procurement* harus memiliki mekanisme dalam mengidentifikasi dan memeriksa pengguna yang akan melakukan pesanan, sehingga pemasok merasa aman untuk memenuhi pesanan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengambil hipotesis kesembilan.

H9 : keamanan dan keaslian dokumen memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung

Faktor keberhasilan yang kesepuluh adalah standar komunikasi. *e-Procurement* membutuhkan berbagai sistem yang dimiliki oleh pembeli dan pemasok untuk saling bertukar informasi dan dokumen elektronik. Menurut DOF (2001), kesuksesan pengenalan dan adopsi *e-Procurement* di sektor publik tergantung

pada kemudahan saling bertukar data antara panitia dengan pemasok yang terkait pengadaan. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengambil hipotesis kesepuluh.

H10 : standar komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung,

Faktor keberhasilan yang kesebelas adalah integrasi sistem. World Bank (2003) mengungkapkan bahwa integrasi merupakan hal penting untuk menghubungkan sistem *e-Procurement* dengan sistem keuangan manajemen untuk memfasilitasi proses pembayaran secara *online* kepada pemasok. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengambil hipotesis kesebelas.

H11 : integrasi sistem memiliki pengaruh positif terhadap implementasi *e-Procurement* di Pemerintah Kabupaten Badung.

Keberhasilan implementasi *e-Procurement* diharapkan dapat mencegah terjadinya *fraud* dengan memberikan manfaat yang signifikan terhadap pengadaan barang/jasa pemerintah. Pelaksanaan *e-Procurement* harus dilihat sebagai upaya untuk meningkatkan tujuan pengadaan, dalam hal kualitas, ketepatan waktu, biaya, meminimalkan resiko bisnis, keuangan dan teknis; memaksimalkan kompetisi dan memaksimalkan integritas. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mengambil hipotesis duabelas.

H12 : implementasi *e-Procurement* memiliki pengaruh positif terhadap pencegahan *fraud* di Pemerintah Kabupaten Badung.

Aulia Nurmayakin pada tahun 2015 melakukan penelitian mengenai pengaruh faktor-faktor keberhasilan pada implementasi *e-procurement* terhadap pencegahan *fraud* di pemerintah Kota Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tujuh faktor *dari critical success factors* (CSFs) memiliki pengaruh positif dan empat faktor lainnya tidak memiliki pengaruh positif pada implementasi *e-Procurement* di sektor publik. Sedangkan untuk pengaruh implementasi *e-Procurement* terhadap

pengecahan fraud, terbukti memiliki pengaruh yang positif.

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif. Penelitian kausal komparatif adalah penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki hubungan sebab-akibat berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang terjadi dan mencari faktor yang menjadi penyebab melalui data yang dikumpulkan (Nurul Zuriah, 2007: 57). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan selama sebulan, dari tanggal 27 November 2017 sampai tanggal 27 Desember 2017. Pengambilan data pada penelitian ini dilaksanakan di ULP Pemerintah Kabupaten Badung, LPSE Pemerintah Kabupaten Badung dan Penyedia Barang dan Jasa pada Pemerintah Kabupaten Badung dengan cara menyebar kuesioner. Populasi pada penelitian ini menggunakan seluruh pihak yang terlibat dalam penggunaan sistem *e-Procurement* yaitu pegawai di Unit Layanan Pengadaan (ULP), pegawai Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) dan *vendor* atau perusahaan penyedia barang/jasa. Penentuan sampel dalam penelitian ini dipilih secara sensus dan menggunakan metode *purposive sampling*.

Teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS SEM. Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi model pengukuran (*outer model*). Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas konstruk dan reliabilitas instrumen (Jogiyanto, 2011: 69). Model struktural (*inner model*) digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Pengujian struktural dilakukan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel melalui *bootstrapping*, pengujian ini dapat juga disebut sebagai pengujian hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil dari uji validitas penelitian ini ditunjukkan dengan nilai *loading* dan nilai AVE hasil uji yang dilakukan menggunakan

proses iterasi algoritma. Nilai *Loading* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading* diatas 0,5 ($> 0,5$) hal tersebut diartikan bahwa seluruh indikator valid dan dapat digunakan. Untuk nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE diatas 0,5 hal tersebut diartikan bahwa seluruh variabel memenuhi syarat validitas untuk pengujian SEM (*Structural Equation Modeling*).

Uji reliabilitas pada penelitian ini diukur menggunakan parameter *Alpha Cronbach's* dan *Composite Reliability*, nilai *alpha cronbach* dari semua variabel dalam penelitian ini lebih dari 0,6 sehingga dapat dinyatakan bahwa semua konstruk memenuhi reliabilitas pengujian. Nilai reliabilitas komposit dari semua variabel dalam penelitian ini sudah lebih dari 0,7 sehingga dapat dinyatakan bahwa semua variabel memenuhi kriteria reliabilitas.

Model struktural pada PLS dievaluasi menggunakan R² untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Semakin tinggi nilai R², maka semakin baik pula model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Dari hasil uji statistik nilai R *square* untuk *e-Proc* sebesar 0,979 yang berarti bahwa sebesar 97,9 % *e-Proc* dipengaruhi oleh CSF dan sisanya sebesar 2,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Untuk *fraud* memiliki R *square* sebesar 0,773 yang berarti bahwa 77,3% *fraud* dipengaruhi oleh *e-Proc* dan sisanya 22,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Pengujian struktural dilakukan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel melalui *bootstrapping*, pengujian ini dapat juga disebut sebagai pengujian hipotesis. Untuk tingkat keyakinan 95 persen (*alpha* 5 persen) maka nilai T-table untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) adalah $\geq 1,64$ sedangkan nilai T-table untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) adalah $\geq 1,96$. Jika nilai T-statistics lebih tinggi dibandingkan dengan nilai T-table, maka hipotesis terdukung (Jogiyanto, 2011:86). Hasil uji hipotesis disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1.
 Nilai Uji Hipotesis

Hipotesis	Prediksi	Variabel	B	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Keterangan
H1	+	CSF1 ->e-Proc	0.010	0.446	0.329	Ho diterima
H2	+	CSF2 ->e-Proc	0.364	13.294	0.000	Ho ditolak
H3	+	CSF3 ->e-Proc	0.034	1.828	0.036	Ho ditolak
H4	+	CSF4 ->e-Proc	0.207	6.884	0.000	Ho ditolak
H5	+	CSF5 -> e-Proc	0.082	2.113	0.020	Ho ditolak
H6	+	CSF6 ->e-Proc	0.195	4.220	0.000	Ho ditolak
H7	+	CSF7 ->e-Proc	0.051	1.999	0.025	Ho ditolak
H8	+	CSF8 ->e-Proc	-0.259	3.530	0.000	Ho diterima
H9	+	CSF9 ->e-Proc	0.107	1.776	0.041	Ho ditolak
H10	+	CSF10 ->e-Proc	0.228	5.498	0.000	Ho ditolak
H11	+	CSF11 ->e-Proc	0.080	2.690	0.005	Ho ditolak
H12	+	e-Proc ->fraud	0.879	37.752	0.000	Ho ditolak

Berdasarkan hasil perbandingan yang disajikan pada Tabel 1.dapat dijabarkan bahwa variabel penyusunan ulang proses pengadaan (CSF 1) berdasarkan Tabel 1.terlihat bahwa pengaruh CSF 1 dengan implementasi *e-Procurement* memiliki nilai t-statistik sebesar 0,446, dimana nilai tersebut kurang dari nilai t-tabel ($\geq 1,64$) dengan tingkat signifikansi 0,329 ($p < 0,05$), maka bisa dikatakan bahwa pengaruh CSF 1 pada penelitian ini tidak signifikan. Nilai β adalah positif (0,010) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah positif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara statistik hipotesis pertama pada penelitian ini tidak terdukung atau ditolak.

Variabel Pengukuran kinerja (CSF 2) berdasarkan Tabel 1.terlihat bahwa pengaruh CSF 2 dengan implementasi *e-Procurement* memiliki nilai t-statistik sebesar 13,294, dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel ($\geq 1,64$) dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), maka bisa dikatakan bahwa pengaruh CSF 2 pada penelitian ini signifikan. Nilai β adalah positif (0,364) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah positif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara statistik hipotesis kedua pada penelitian ini terdukung atau diterima.

Variabel strategi implementasi (CSF 3) berdasarkan Tabel 1. terlihat bahwa pengaruh CSF 3 dengan

implementasi *e-Procurement* memiliki nilai t-statistik sebesar 1,828, dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel ($\geq 1,64$) dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), maka bisa dikatakan bahwa pengaruh CSF 3 pada penelitian signifikan. Nilai β adalah positif (0,034) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah positif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara statistik hipotesis ketiga pada penelitian ini terdukung atau diterima

Variabel perubahan program (CSF 4) berdasarkan Tabel 1. terlihat bahwa pengaruh CSF 4 dengan implementasi *e-Procurement* memiliki nilai t-statistik sebesar 6,884, dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel ($\geq 1,64$) dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), maka bisa dikatakan bahwa pengaruh CSF 4 pada penelitian ini signifikan. Nilai β adalah positif (0,207) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah positif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara statistik hipotesis keempat pada penelitian ini terdukung atau diterima.

Variabel dukungan dari manajemen puncak (CSF 5) berdasarkan Tabel 1. terlihat bahwa pengaruh CSF 5 dengan implementasi *e-Procurement* memiliki nilai t-statistik sebesar 6,884, dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel ($\geq 1,64$) dengan tingkat signifikansi 0,020 ($p < 0,05$), maka bisa dikatakan

bahwa pengaruh CSF 5 pada penelitian ini signifikan. Nilai β adalah positif (0,082) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah positif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara statistik hipotesis kelima pada penelitian terdukung atau diterima.

Variabel penerima pengguna akhir dan pelatihan (CSF 6) berdasarkan Tabel 1. terlihat bahwa pengaruh CSF 6 dengan implementasi *e-Procurement* memiliki nilai t-statistik sebesar 4,220, dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel ($\geq 1,64$) dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), maka bisa dikatakan bahwa pengaruh CSF 6 pada penelitian ini signifikan. Nilai β adalah positif (0,195) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah positif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara statistik hipotesis keenam pada penelitian terdukung atau diterima.

Variabel kesesuaian dengan *best practice* untuk *project management* (CSF 7) berdasarkan Tabel 1. terlihat bahwa pengaruh CSF 7 dengan implementasi *e-Procurement* memiliki nilai t-statistik sebesar 1,999, dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel ($\geq 1,64$) dengan tingkat signifikansi 0,025 ($p < 0,05$), maka bisa dikatakan bahwa pengaruh CSF 7 pada penelitian ini signifikan. Nilai β adalah positif (0,051) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah positif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara statistik hipotesis ketujuh pada penelitian terdukung atau diterima.

Variabel adopsi oleh penyedia (CSF 8) berdasarkan Tabel 1. terlihat bahwa pengaruh CSF 8 dengan implementasi *e-Procurement* memiliki nilai t-statistik sebesar 3,530, dimana nilai tersebut lebih dari nilai t-tabel ($\geq 1,64$) dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), maka bisa dikatakan bahwa pengaruh CSF 8 pada penelitian ini signifikan. Namun nilai β adalah positif (-0,259) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah negatif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara statistik hipotesis kedelapan pada penelitian ini tidak terdukung atau ditolak.

Variabel keamanan dan keaslian (CSF 9) berdasarkan Tabel 1.

terlihat bahwa pengaruh CSF 9 dengan implementasi *e-Procurement* memiliki nilai t-statistik sebesar 1,776, dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel ($\geq 1,64$) dengan tingkat signifikansi 0,041 ($p < 0,05$), maka bisa dikatakan bahwa pengaruh CSF 9 pada penelitian ini signifikan. Nilai β adalah positif (0,107) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah positif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara statistik hipotesis kesembilan pada penelitian terdukung atau diterima.

Variabel standar komunikasi (CSF 10) berdasarkan Tabel 1. terlihat bahwa pengaruh CSF 10 dengan implementasi *e-Procurement* memiliki nilai t-statistik sebesar 5,498, dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel ($\geq 1,64$) dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), maka bisa dikatakan bahwa pengaruh CSF 10 pada penelitian ini signifikan. Nilai β adalah positif (0,228) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah positif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara statistik hipotesis kesepuluh pada penelitian terdukung atau diterima.

Variabel integrasi sistem (CSF 11) berdasarkan Tabel 1. terlihat bahwa pengaruh CSF 11 dengan implementasi *e-Procurement* memiliki nilai t-statistik sebesar 2,690, dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel ($\geq 1,64$) dengan tingkat signifikansi 0,005 ($p < 0,05$), maka bisa dikatakan bahwa pengaruh CSF 11 pada penelitian ini signifikan. Nilai β adalah positif (0,080) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah positif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara statistik hipotesis kesebelas pada penelitian terdukung atau diterima.

Variabel implementasi *e-Procurement* berdasarkan Tabel 1. terlihat bahwa pengaruh *e-Procurement* dengan *fraud* memiliki nilai t-statistik sebesar 37,752, dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel ($\geq 1,64$) dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), maka bisa dikatakan bahwa pengaruh *e-Procurement* pada penelitian ini signifikan. Nilai β adalah positif (0,879) yang menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah positif. Dengan

demikian dapat diartikan bahwa secara statistik hipotesis keduabelas pada penelitian terdukung atau diterima.

Pembahasan

Pengaruh Faktor-faktor Keberhasilan pada Implementasi *e-Procurement*

Dari hasil uji pengaruh faktor-faktor keberhasilan (CSFs) pada implementasi *e-Procurement* di sektor dapat dilihat bahwa Penyusunan ulang proses pengadaan (CSF 1) tidak berpengaruh secara positif dengan implementasi *e-Procurement*. Perbaikan transparansi dalam proses pengadaan di Pemkab sudah dilakukan sejak diimplementasikannya sistem *e-Procurement* ini. Namun hasil penelitian untuk penyusunan ulang proses pengadaan ditolak, mungkin disebabkan karena dalam CSF ini terdapat indikator pembayaran faktur secara otomatis. Sedangkan dalam prosesnya, pembayaran faktur secara otomatis belum diterapkan di Pemkab Badung. Hasil pengujian pada penelitian ini tidak sesuai dengan beberapa teori, seperti yang dikemukakan oleh KPMG (2001) bahwa prosedur dan praktik dari pengadaan barang/jasa saat ini belum sesuai dengan tujuan dan sasaran, sebab itu, inisiatif baru berupa implementasi *e-Procurement* dibutuhkan untuk melakukan penyusunan ulang proses pengadaan barang/jasa.

Pengukuran kinerja (CSF 2) memiliki pengaruh secara positif dengan implementasi *e-Procurement*. Hasil tersebut membuktikan bahwa pengukuran kinerja di Pemkab Badung memberikan dukungan kepada implementasi *e-Procurement*. ULP dan LPSE Pemerintah Kabupaten Badung memiliki indikator kinerja utama yang dijadikan ukuran dalam pengukuran kinerja karyawan ULP dan LPSE Pemerintah Kabupaten Badung dapat memberikan evaluasi atau arahan bagi para karyawan untuk melakukan tugasnya sesuai dengan target dan sasaran untuk mencapai tujuan instansi. Hasil pengujian tersebut mendukung teori yang membangun hipotesis tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Briks, et al. (2001)

bahwa pengukuran kinerja merupakan kunci dari perubahan dan dapat mengarahkan perilaku seseorang.

Strategi implementasi *e-Procurement* (CSF 3) memiliki pengaruh yang positif terhadap implementasi *e-Procurement*. Pemkab Badung memiliki strategi yang tepat dalam implementasi *e-Procurement* sehingga Pemerintah Kabupaten Badung dapat lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan pengadaan barang dan jasa. Hasil penelitian ini sejalan dengan gagasan yang dikemukakan oleh beberapa peneliti. Teknologi *driven* dan pengadaan *driven* harus seimbang, sehingga strategi *e-Procurement* tidak hanya menekankan pentingnya *e-Procurement* di sektor publik tetapi juga perubahan secara institusional dari sudut pandang institusi maupun organisasi (World Bank, 2003).

Perubahan program manajemen (CSF 4) memiliki pengaruh yang positif terhadap implementasi *e-Procurement*. Sebelum menerapkan sistem *e-Procurement* Pemkab Badung melakukan komunikasi dan konsultasi kepada pihak panitia pengadaan barang dan jasa Pemerintah Kabupaten Badung untuk meredam adanya penolakan dari pihak intern organisasi serta mengidentifikasi dampak dan menghilangkan hambatan potensial terkait implementasi *e-Procurement*. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa teori. OCG (2002) menjelaskan bahwa isu perubahan manajemen harus lebih diperhatikan, serta menetapkan tiga cara untuk mencapai perubahan manajemen dalam keberhasilan *e-Procurement*, yaitu: konsultasi, komunikasi, dan resolusi isu.

Dukungan dari manajemen puncak (CSF 5) memiliki pengaruh yang positif terhadap implementasi *e-Procurement*. Peran manajemen puncak terhadap Pimpinan dari ULP dan LPSE Pemkab Badung turut serta dalam *steering comite* serta selalu memberikan dukungan yang baik pada proses implementasi *e-Procurement*. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa teori, seperti yang diungkapkan ECOM (2002) yang menjelaskan bahwa untuk mengembangkan strategi implementasi

tim manajemen puncak harus terlibat dalam proyek manajer, baik konsultan yang terlibat dengan komite dan juga staff organisasi. dan strategi dalam implementasi *e-Procurement*.

Penerimaan pengguna akhir dan pelatihan (CSF 6) memiliki pengaruh yang positif terhadap implementasi *e-Procurement*. ULP Pemerintah Kabupaten Badung memberikan pelatihan yang memadai kepada seluruh pihak yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa mengenai implementasi *e-Procurement* secara berkala baik berupa bimtek maupun sosialisasi. Hasil dari penelitian ini mendukung beberapa teori, seperti yang diungkapkan oleh World Bank (2003) bahwa *e-Procurement* merupakan teknologi baru yang juga merupakan sebuah perubahan dari pendekatan konvensional, melatih staff dalam praktik dan penggunaan *e-Procurement* adalah hal penting untuk mewujudkan implementasi *e-Procurement*.

Kesesuaian *best practice* untuk kasus bisnis/*project management* (CSF 7) memiliki pengaruh yang positif terhadap implementasi *e-Procurement*. Sistem *e-Procurement* di Pemkab Badung sudah mampu menjadi praktik terbaik dalam penyesuaian dengan masalah bisnis, sehingga hal tersebut berpengaruh pada penggunaan sistem *e-Procurement*, seperti semakin banyaknya penyedia yang menggunakan sistem *e-Procurement* di Pemkab Badung. Hasil penelitian ini mendukung teori yang diungkapkan oleh Briks, et al. (2001) bahwa kasus proses bisnis pada *e-Procurement* harus mencakup identifikasi *driver*, memahami titik awal, manfaat, pendekatan, ketercapaian, risiko, dan realisasi manfaat.

Adopsi oleh penyedia (CSF 8) tidak memiliki pengaruh yang positif terhadap implementasi *e-Procurement*. Pengetahuan pemasok mengenai sistem *e-Procurement* merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Penyedia barang/jasa perlu memahami mengenai keuntungan dari pengimplementasian program *e-Procurement* ini untuk mendukung

keberhasilan implementasinya. Namun hasil dari penelitian ini, faktor adopsi oleh penyedia tidak memiliki pengaruh yang positif terhadap implementasi *e-Procurement*. Hal ini disebabkan mungkin karena tidak semua penyedia siap untuk melakukan *tender* secara elektronik di Pemkab Badung, kurangnya sosialisasi mengenai pelaksanaan sistem *e-Procurement* ini sehingga penyedia kurang begitu memahami mengenai keuntungan atau manfaat dari pengimplementasian program *e-Procurement* di Sektor Publik. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori-teori yang dikemukakan oleh Briks, et al., (2001) bahwa implementasi *e-Procurement* memiliki hubungan yang erat dengan keterlibatan pemasok, seperti mendiskusikan perubahan yang diperlukan dan menyajikan solusi kepada pemasok yang berkaitan dengan pengembangan katalog untuk pemasok.

Keamanan dan keaslian dokumen (CSF 9) memiliki pengaruh yang positif terhadap implementasi *e-Procurement*. Keamanan dan keaslian dokumen pada proses *e-Procurement* merupakan hal penting yang dapat diwujudkan dengan adanya otorisasi dokumen, sertifikat keaslian, *firewall*, atau bentuk lainnya. Menjaga keamanan dan keaslian dokumen dalam proses *e-Procurement* pada sektor publik khususnya Pemkab Badung telah dilakukan secara baik sesuai dengan prosedur yang ada di dalam penerapan *e-Procurement* di Pemkab Badung. Hal ini dilakukan agar para penyedia tidak merasa khawatir terhadap keamanan dan keaslian dokumen dalam proses *e-Procurement*. Hasil pada penelitian ini sejalan dengan beberapa teori, seperti yang diungkapkan oleh Briks, et al. (2001) bahwa keaslian dokumen merupakan persyaratan keamanan dari proses *e-Tendering*, dengan alasan sistem *e-Purchasing* dan prosesnya memerlukan perlindungan karena proses tersebut merupakan transaksi keuangan yang rentan terhadap kecurangan.

Standar komunikasi (CSF 10) memiliki pengaruh yang positif terhadap implementasi *e-Procurement*. Standar

komunikasi dalam penelitian ini adalah standar teknis, prosedur, peraturan, atau sejenisnya. Sistem *e-Procurement* di Pemkab Badung memiliki standar teknis, standar dokumen pengadaan, standar teknologi dan standar prosedur pengadaan yang baik sehingga dapat memudahkan panitia pengadaan berkomunikasi dan bertukar dokumen elektronik kepada pihak penyedia. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh beberapa peneliti terdahulu seperti DOF (2001) yang mengungkapkan bahwa kesuksesan pengenalan dan adopsi *e-Procurement* di sektor publik tergantung pada kemudahan saling bertukar data antara panitia dengan pemasok yang terkait pengadaan.

Integrasi sistem (CSF 11) memiliki pengaruh secara positif terhadap implementasi *e-Procurement* di sektor publik. Sistem yang terintegrasi dapat memudahkan pengguna sistem dalam memperoleh data yang dibutuhkan secara *realtime*. Pemkab Badung memiliki sistem *e-Procurement* yang terintegrasi sehingga dapat memudahkan pengguna sistem dalam memperoleh data yang dibutuhkan secara *realtime*. Adanya integrasi sistem pada Pemkab Badung dapat dilihat dari ketepatan waktu penerimaan dan pengiriman informasi, kesesuaian informasi, hingga transaksi secara elektronik dengan pemasok. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori sebelumnya seperti yang diungkapkan oleh WorldBank (2003) bahwa integrasi merupakan hal penting untuk menghubungkan sistem *e-Procurement* dengan sistem keuangan manajemen untuk memfasilitasi proses pembayaran secara *online* kepada pemasok.

Pengaruh Implementasi *e-Procurement* terhadap Pencegahan *Fraud*

Hasil pengujian hipotesis yang keduabelas adalah terdukung atau diterima. Hal ini berarti bahwa implementasi *e-Procurement* memiliki pengaruh secara positif terhadap pencegahan *fraud* di sektor publik. Keberhasilan pengimplementasian *e-Procurement* di Pemkab Badung dalam

penelitian ini didukung oleh sembilan faktor keberhasilan (CSF) dari 11 faktor keberhasilan (CSF). Berdasarkan pengamatan, proses pengadaan barang jasa di Pemkab Badung dapat dinilai cukup berhasil dalam menciptakan proses pengadaan barang dan jasa yang efektif dan efisien sesuai dengan tujuan diterapkannya sistem *e-Procurement*. Sehingga, implementasi *e-Procurement* di Pemkab Badung dapat mendukung pencegahan *fraud* di sektor publik khususnya di Pemkab Badung. Sistem *e-Procurement* (SPSE) yang di kelola langsung oleh Lembaga Pengadaan Secara Elektronik memberi sekat antara panitia pengadaan yang berada di Unit Layanan Pengadaan Pemkab Badung dengan penyedia barang dan jasa, sehingga panitia pengadaan tidak bisa melakukan interaksi langsung dengan penyedia barang dan jasa selama proses lelang dilakukan, hal ini tentunya dapat mencegah negosiasi antara panitia pengadaan dengan penyedia barang dan jasa yang nantinya bisa mengindikasikan terjadinya penyelewengan atau *fraud*. Pihak ULP Badung juga merasakan langsung peran dari adanya *e-Procurement* yang terbukti dapat meningkatkan transparansi, meningkatkan akuntabilitas, mendukung monitoring dan audit, memberikan informasi yang *real time* serta memberikan pengetahuan yang luas bagi masyarakat mengenai proses pengadaan barang dan jasa secara elektronik. Dengan menerapkan prinsip transparansi dalam implementasi *e-Procurement*, maka *control* terhadap proses pengadaan barang/jasa dapat lebih mudah dilakukan, sehingga dapat mencegah terjadinya *fraud*, seperti penyimpangan, persaingan yang tidak sehat, pertentangan kepentingan para pihak yang terkait, pemborosan dan kebocoran keuangan, hingga penyalahgunaan wewenang (kolusi). Jadi dengan adanya *implementasi e-Procurement* di Pemkab Badung, pemerintah daerah dibantu untuk dapat mencegah praktik kecurangan dan skaligus memberikan kesempatan bagi masyarakat luas untuk melakukan *control* sosial terhadap kinerja pemerintah dalam

melakukan proses pengadaan barang dan jasa

Hasil dari penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya, yang menyatakan bahwa implementasi *e-Procurement* pada berpengaruh terhadap pencegahan *Fraud* di Pemerintah Kota Surabaya (Aulia, 2015). Hasil dari penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Jasin, dkk.(2007) bahwa *e-Procurement* merupakan salah satu pendekatan terbaik dalam mencegah terjadinya korupsi dalam pengadaan barang/jasa pemerintah. Melaksanakan *e-Procurement*, transparansi dalam pengadaan barang dan jasa dapat terwujud sehingga peluang korupsi, kolusi dan nepotisme bisa diperkecil (Jasin. dkk, 2007).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Variabel penyusunan ulang proses pengadaan (CSF 1) tidak berpengaruh terhadap implementasi *e-Procurement* karena memiliki hubungan positif namun tidak signifikan. Variabel Pengukuran kinerja (CSF 2) berpengaruh positif dan signifikan dengan implementasi *e-Procurement*. Variabel strategi implementasi (CSF 3) berpengaruh positif dan signifikan dengan implementasi *e-Procurement*. Variabel perubahan program (CSF 4) berpengaruh positif dan signifikan dengan implementasi *e-Procurement*. Variabel dukungan dari manajemen puncak (CSF 5) berpengaruh positif dan signifikan dengan implementasi *e-Procurement*. Variabel penerima pengguna akhir dan pelatihan (CSF 6) berpengaruh positif dan signifikan dengan implementasi *e-Procurement*. Variabel kesesuaian dengan *best practice* untuk *project management* (CSF 7) berpengaruh positif dan signifikan dengan implementasi *e-Procurement*. Variabel adopsi oleh penyedia (CSF 8) tidak berpengaruh dengan implementasi *e-Procurement* karena memiliki hubungan negatif dan signifikan. Variabel keamanan dan keaslian (CSF 9) berpengaruh positif dan signifikan dengan implementasi *e-Procurement*. Variabel standar komunikasi

(CSF 10) berpengaruh positif dan signifikan dengan implementasi *e-Procurement*. Variabel integrasi sistem (CSF 11) berpengaruh positif dengan implementasi *e-Procurement*. Variabel implementasi (*e-Procurement*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan *fraud*.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut : (1) untuk pihak pemerintah Kabupaten Badung agar melaksanakan pembayaran faktur secara otomatis dan rekonsiliasi agar proses penyusunan ulang proses pengadaan lebih maksimal sehingga berpengaruh pada implementasi *e-Procurement*, (2) untuk pihak Pemerintah Kabupaten Badung agar meningkatkan pemberian sosialisasi kepada pihak penyedia barang dan jasa mengenai pelaksanaan implementasi *e-Procurement*, manfaat dan keuntungan dari implementasi *e-Procurement* sehingga seluruh penyedia barang dan jasa siap untuk mengimplementasikannya, (3) untuk penelitian selanjutnya sebaiknya sampel penelitian diperbanyak, karena sampel pada penelitian ini relatif kecil. Hal ini disebabkan karena sampel yang digunakan hanya di Unit Layanan Pengadaan, Lembaga Pengadaan Secara Elektronik, dan beberapa penyedia saja dan (4) untuk penelitian selanjutnya jumlah sampel dari masing-masing kelompok responden pada penelitian ini perlu disamakan, dengan harapan hasil pengukuran dari tiga kelompok responden tersebut dapat dibandingkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Birks, et al. 2001. *Guide to e-Procurement in the Public Sector: Cutting Through the Hype*. London, UK: Office of Government Commerce, HMSO.
- Department of Finance (DOF). 2001. *Strategy for the Implementation of eProcurement in the Irish Public Sector*. Dublin, Ireland: Author.

- ECOM Group. 2002. *E-Procurement in the UK Public Sector: Guide to Development and Best Practice (A CIPFA e-Government Forum Report)*. London, UK: Author
- Jasin, dkk. 2007. *Mencegah Korupsi melalui e-Procurement – Meninjau keberhasilan Pelaksanaan e-Procurement di Pemerintah Kota Surabaya*. Komisi Pemberantasan Korupsi: Direktorat Penelitian dan Pengembangan.
- Jogiyanto, H.M. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPFE
- KPMG. 2001. *University of California Office of the President System-Wide EProcurement Assesment and Strategy Recommendation*. Barkely, CA: KPMG Consulting.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Nurmayakin, Aulia. 2015. *Pengaruh Faktor-Faktor Keberhasilan pada Implementasi e-Procurement terhadap Pencegahan Fraud (Studi pada Pemerintah Kota Surabaya)*. Yogyakarta: Jurusan Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Gajah Mada.
- Nurul, Zuriah. 2007. *Metode Penelitian Sosial dan Pendidikan, Teori-Aplikasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Office of Government Commerce (OGC). 2002. *A guide to e-Procurement for Public Sector*. [Online], tersedia di: www.ogc.gov.uk [Diakses pada 11 September 2017]
- Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*.
- _____. 2012. *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2012 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang Jasa Pemerintah*.
- Republika. 2017. *KPK: 142 Kasus di KPK Berasal dari Pengadaan Barang dan Jasa*. [Online], tersedia di: m.republika.co.id, [diakses pada 10 September 2017]
- Sutedi, Adrian. 2012. *Aspek Hukum Pengadaan Barang & Jasa dan Berbagai Permasalahannya*. Jakarta: Sinar Grafika
- ULP Pemerintah Kabupaten Badung. 2017. *Peran ULP Badung sebagai Centre Off Excellence dalam Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*. Badung: ULP Pemerintah Kabupaten Badung
- Vaidya, Kishor, et al. 2006. *Critical Factors That Influence E-Procurement Implementation Success in Public Sector*. *Journal of Public Procurement* Vol 6 No 1&3, Hal 70-99
- World Bank (WB). 2003. *Electronic Government Procurement (e-GP): World Bank Draft Strategy*. Washington DC: Author.