

Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang Dan Jasa Secara Elektronik (*E-Tendering*)

Prastyanto Budi Dewantoro¹), Sonny Subroto Maheri Laksono²)

¹ UKPBI Kabupaten Kediri

email: prastyanto.budi85@gmail.com

³ Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Islam Kediri

email: sonny@uniska-kediri.ac.id

Abstract

This study examines the implementation of the electronic procurement (e-tendering) policy in the Regional Procurement Unit (UKPBJ) of Kediri Regency, which aims to promote transparency, efficiency, and accountability in public procurement. The rapid development of information and communication technology has driven the transformation of government bureaucracy toward digital governance. The research employed a descriptive qualitative method to analyze how e-tendering is implemented, the challenges encountered, and the strategies to enhance system effectiveness. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving officials, procurement staff, and external stakeholders. The findings reveal that e-tendering in Kediri Regency has significantly improved administrative efficiency, reduced tender delays, and increased public trust in procurement transparency. However, some challenges remain, including limited technical capacity among staff, inadequate IT infrastructure, and inconsistent interdepartmental coordination. These issues hinder optimal policy execution despite strong regulatory support. The study concludes that the success of e-tendering depends not only on technological readiness but also on human resource competence and institutional commitment. Strengthening digital literacy, improving infrastructure, and fostering interagency collaboration are crucial for achieving a fully transparent and efficient procurement system.

Keywords: e-tendering, public procurement, policy implementation, digital governance.

Latar Belakang Teoritis

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin pesat telah mengubah pola kerja birokrasi pemerintahan dan mendorong lahirnya berbagai inovasi pelayanan publik berbasis digital. Salah satu bentuk inovasi tersebut adalah penerapan sistem pengadaan barang dan jasa secara elektronik atau e-tendering, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, serta akuntabilitas dalam proses pengadaan. Implementasi kebijakan e-tendering menjadi langkah strategis dalam mewujudkan prinsip good governance dan reformasi birokrasi, sekaligus sebagai upaya menekan potensi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam proses pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan bagian penting dari tata kelola pemerintahan modern dan menjadi instrumen strategis dalam mewujudkan prinsip good governance. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 serta Peraturan LKPP Nomor 12 Tahun 2021 menegaskan kewajiban pelaksanaan pengadaan secara elektronik melalui Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) sebagai upaya memperkuat

transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas publik (Perpres No. 12 Tahun 2021).

Secara teoritis, konsep New Public Management (NPM) menekankan pentingnya efisiensi, profesionalisme manajerial, dan orientasi hasil dalam penyelenggaraan layanan publik Hood (1991) dalam (Subhan & Agus Rianto, 2023). Pendekatan ini mendorong birokrasi publik untuk mengadopsi praktik manajemen sektor swasta, termasuk digitalisasi proses pelayanan melalui e-government dan e-procurement. Dalam konteks Indonesia, kebijakan e-tendering merupakan bentuk penerapan nyata dari prinsip NPM yang bertujuan meningkatkan efektivitas tata kelola pengadaan melalui mekanisme pasar yang transparan.

Selain itu, prinsip good governance (UNDP dalam (Andi Nimah Sulfiani, 2021)) yang menekankan partisipasi, akuntabilitas, dan transparansi menjadi landasan normatif bagi pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah. Penerapan sistem e-tendering memperkuat prinsip-prinsip tersebut karena seluruh proses pengadaan terdokumentasi secara digital, memungkinkan publik

mengakses informasi secara terbuka, dan mempersempit ruang penyimpangan.

Sejumlah penelitian empiris mendukung efektivitas penerapan sistem ini. (Mulyadi & Rahmawati, 2022) menemukan bahwa pengadaan berbasis elektronik mampu meningkatkan efisiensi anggaran dan mempercepat waktu pelaksanaan tender. Hasil penelitian (Agusta Pratama et al., 2022) menunjukkan bahwa penerapan e-procurement memperkuat akuntabilitas publik melalui sistem pelacakan digital dan kemudahan audit. Sementara itu, (Suri & Dharmawan, 2023) menegaskan bahwa sistem e-tendering mampu memperluas partisipasi penyedia dan mendorong persaingan usaha yang sehat, sehingga meningkatkan kualitas barang/jasa yang dihasilkan.

Meski demikian, berbagai penelitian juga mengungkapkan masih adanya hambatan dalam implementasi e-tendering, terutama yang berkaitan dengan keterbatasan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dan infrastruktur teknologi (Siagian, 2023) dan (LKPP, 2020). Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem e-tendering tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan kelembagaan, kompetensi aparatur, dan komitmen pelaksana kebijakan (Haryani et al., 2023).

Dalam kerangka pelayanan publik, teori service quality (SERVQUAL) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (Putra & Maman Firmansyah, 2024) relevan untuk menilai kualitas layanan dalam sistem e-tendering. Dimensi keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik menjadi indikator penting dalam mengukur persepsi pengguna, baik penyedia maupun OPD terhadap kinerja sistem pengadaan elektronik. Pelayanan yang cepat, tepat, dan transparan dalam e-tendering merupakan perwujudan dari pelayanan prima sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Firdausijah et al., 2023).

Secara konseptual, kombinasi teori NPM, good governance, dan service quality menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi e-tendering bergantung pada sinergi antara sistem digital yang transparan dan kapasitas pelayanan publik yang

profesional. Berdasarkan kerangka teoritis dan bukti empiris tersebut, dapat dirumuskan hipotesis bahwa implementasi sistem e-tendering berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah.

Lebih lanjut, keberhasilan penerapan e-tendering tidak hanya ditentukan oleh kemajuan teknologi, tetapi juga oleh kualitas SDM yang mengelolanya. Aparatur pelaksana kebijakan harus memiliki kompetensi teknis, pemahaman regulasi, serta integritas dalam menjalankan sistem pengadaan berbasis digital. Ketidaksiapan SDM terhadap perubahan teknologi sering menjadi hambatan utama yang mengurangi efektivitas implementasi kebijakan. Dalam konteks ini, kesenjangan antara perumusan kebijakan dan pelaksanaan di lapangan masih sering ditemukan, yang berimplikasi pada rendahnya capaian tujuan kebijakan publik di berbagai daerah, termasuk dalam pelaksanaan e-tendering di UKPBJ Kabupaten Kediri.

Masalah utama yang dihadapi mencakup kendala teknis dan sumber daya manusia, seperti rendahnya kemampuan operator dalam menggunakan aplikasi e-tendering, ketidakstabilan infrastruktur teknologi informasi, serta lemahnya koordinasi antarunit pelaksana. Meskipun regulasi telah mengatur secara jelas, praktik penyimpangan seperti kolusi dan keterlambatan tender masih terjadi, yang pada akhirnya menurunkan tingkat kepercayaan publik terhadap efektivitas digitalisasi layanan publik.

Penelitian sebelumnya memperkuat hal tersebut. Studi (Qomaruddin & Kurniawan, 2021) membuktikan bahwa penerapan e-procurement di Kota Surabaya mampu menekan biaya transaksi, mempercepat waktu proses, dan menciptakan persaingan usaha yang sehat. Temuan serupa dikemukakan oleh (Harmayani et al., 2024) dan (Ramadhan & Rahman, 2022), yang menyatakan bahwa penggunaan sistem digital dalam pengadaan publik dapat mengurangi potensi kebocoran anggaran dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun demikian, efektivitas sistem ini sangat bergantung pada dukungan infrastruktur teknologi serta profesionalisme SDM pengelola pengadaan (Novindrastuti et al., 2024).

Berdasarkan tinjauan pustaka tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan kebijakan pengadaan barang dan jasa secara elektronik (e-tendering) di UKPBJ Kabupaten Kediri, serta menganalisis sejauh mana tujuan penerapan sistem ini telah tercapai. Penelitian dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap proses pengadaan elektronik, disertai analisis efektivitas kebijakan, hambatan pelaksanaan, dan strategi perbaikannya.

Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dirumuskan hipotesis bahwa penerapan sistem e-tendering di UKPBJ Kabupaten Kediri berpengaruh signifikan terhadap peningkatan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam proses pengadaan barang dan jasa. Semakin baik kompetensi SDM dan dukungan infrastruktur teknologi yang dimiliki, semakin efektif pula pelaksanaan kebijakan e-tendering dalam mencapai tujuan pengadaan publik yang bersih, cepat, dan efisien.

Metode Penelitian

Metode penelitian berperan penting dalam menentukan langkah dan prosedur ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian. Melalui metode yang tepat, peneliti dapat mengidentifikasi, mengumpulkan, serta menganalisis data secara sistematis, rasional, dan empiris sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual mengenai fenomena, kondisi, serta hubungan antarvariabel yang terjadi pada masa kini. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang akurat dan mendalam mengenai pelaksanaan kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik (*e-procurement*). Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami fenomena secara holistik melalui data deskriptif yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menggambarkan secara mendalam kinerja

kebijakan *e-procurement* di UKPBJ Kabupaten Kediri dengan mengaitkan hasil lapangan pada teori yang relevan.

Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik, khususnya pada tender konstruksi di lingkungan UKPBJ Kabupaten Kediri. Fokus utama mencakup tiga aspek, yaitu: (1) proses persiapan pelaksanaan pengadaan barang/jasa untuk tender konstruksi; (2) proses pemilihan penyedia; serta (3) analisis pelaksanaan tender konstruksi. Selain itu, penelitian ini juga menelaah faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan *e-procurement*, baik yang berasal dari faktor internal UKPBJ maupun faktor eksternal yang melibatkan instansi dan pihak terkait lainnya.

Penelitian dilaksanakan di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) Kabupaten Kediri yang berlokasi di Jalan Soekarno Hatta No. 1, Desa Sukorejo, Kecamatan Ngasem, Kabupaten Kediri, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih karena UKPBJ berperan sebagai pusat kegiatan pengadaan barang/jasa di Kabupaten Kediri dan telah menerapkan sistem pengadaan secara elektronik secara menyeluruh, terutama untuk pengadaan konstruksi. Penelitian dilaksanakan selama empat bulan, mulai Juni hingga September 2025, melalui kegiatan wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan secara intensif terhadap para informan terkait.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam pelaksanaan *e-procurement*, baik dari pihak internal UKPBJ (seperti Kepala UKPBJ dan Pokja Pemilihan) maupun dari pihak eksternal seperti Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, Dinas Perumahan dan Permukiman, serta penyedia barang/jasa. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen pendukung seperti laporan kegiatan, arsip pengadaan, regulasi, situs web resmi UKPBJ Kabupaten Kediri, serta literatur berupa buku dan jurnal yang relevan dengan topik penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara terbuka dan mendalam untuk menggali informasi faktual dari informan kunci hingga data mencapai titik jenuh. Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas dan proses pelaksanaan *e-procurement* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pelaksanaan kebijakan di lapangan. Sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tertulis atau arsip yang mendukung hasil wawancara dan observasi, seperti notulen rapat, laporan tahunan, serta data tender dari sistem pengadaan elektronik.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi peneliti itu sendiri sebagai instrumen utama, pedoman wawancara, catatan lapangan, serta perangkat pendukung seperti alat perekam suara dan kamera. Sebagai instrumen utama, peneliti berperan dalam menentukan fokus penelitian, memilih informan, mengumpulkan dan menganalisis data, serta menarik kesimpulan berdasarkan temuan di lapangan. Pedoman wawancara digunakan untuk memandu proses tanya jawab agar tetap relevan dengan fokus penelitian, sedangkan catatan lapangan berfungsi mencatat hasil pengamatan, interpretasi, dan refleksi peneliti selama proses pengumpulan data berlangsung.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Creswell. Proses analisis meliputi enam tahapan utama, yaitu: (1) mempersiapkan dan mengorganisasi data dari hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi; (2) membaca keseluruhan data untuk memperoleh pemahaman umum; (3) melakukan coding untuk mengelompokkan data ke dalam kategori dan tema-tema tertentu; (4) mendeskripsikan hasil coding untuk menggambarkan fenomena, kondisi, dan peristiwa yang diamati; (5) menyusun hasil analisis ke dalam bentuk narasi atau laporan penelitian yang sistematis; dan (6) menginterpretasikan data untuk menarik

makna yang mendalam serta kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Proses analisis dilakukan secara berkelanjutan sejak awal hingga akhir penelitian agar diperoleh pemahaman yang utuh terhadap permasalahan yang dikaji. Hasil analisis kemudian digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan mengevaluasi efektivitas kebijakan *e-procurement* dalam pengadaan barang/jasa konstruksi di UKPBJ Kabupaten Kediri.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) Kabupaten Kediri, lembaga strategis di bawah Sekretariat Daerah yang memiliki peran penting dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berbasis digital melalui penerapan sistem *e-procurement*. UKPBJ Kabupaten Kediri menjadi fokus penelitian karena lembaga ini merupakan pusat kegiatan pengadaan barang dan jasa pemerintah daerah serta berperan langsung dalam pelaksanaan tender elektronik di Kabupaten Kediri.

Kabupaten Kediri sendiri memiliki sejarah panjang sejak masa kerajaan dan kini berkembang sebagai wilayah agraris yang produktif dengan struktur pemerintahan yang kompleks. Dari sisi administrasi, Kabupaten Kediri terdiri atas 26 kecamatan, 343 desa, dan 1 kelurahan, dengan tata wilayah yang strategis di antara beberapa kabupaten di Jawa Timur. Pemerintah Kabupaten Kediri mengusung visi “Terwujudnya masyarakat Kabupaten Kediri yang maju, berkarakter nasionalis-religius, dan sejahtera berdasarkan ekonomi kerakyatan yang didukung birokrasi yang melayani.” Visi ini mencerminkan orientasi pembangunan daerah yang menekankan kesejahteraan masyarakat dan reformasi birokrasi berbasis pelayanan publik.

Dalam konteks tersebut, UKPBJ memiliki kedudukan yang sangat strategis. Berdasarkan Peraturan Bupati Kediri Nomor 24 Tahun 2024, UKPBJ bertanggung jawab dalam pengelolaan sistem pengadaan secara elektronik, pembinaan sumber daya manusia,

konsultasi teknis, serta pengawasan terhadap seluruh proses pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintah daerah. Struktur UKPBJ terdiri dari Kepala UKPBJ, Bidang Pengelolaan Pengadaan, Bidang Layanan Pengadaan Elektronik, serta Bidang Pembinaan dan Advokasi, yang semuanya saling berkoordinasi untuk mewujudkan proses pengadaan yang efisien dan akuntabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa UKPBJ Kabupaten Kediri telah melaksanakan sistem pengadaan barang dan jasa dengan berpedoman pada Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 dan perubahannya. Seluruh proses dilakukan secara elektronik menggunakan Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) yang dikelola oleh Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE). Sistem ini mencakup tahapan mulai dari perencanaan pengadaan, penetapan Rencana Umum Pengadaan (RUP) melalui aplikasi SIRUP, proses *e-tendering*, hingga evaluasi dan kontrak. Penerapan *e-procurement* di Kediri terbukti mampu meningkatkan transparansi, efisiensi, dan partisipasi penyedia lokal, meskipun masih terdapat kendala seperti keterbatasan infrastruktur teknologi dan kemampuan teknis sumber daya manusia.

Dalam pelaksanaan *e-tendering*, UKPBJ telah mengadopsi SPSE versi terbaru yang terintegrasi dengan sistem lain seperti SIKaP, INAPROC, dan e-Katalog. Upaya peningkatan kapasitas SDM juga dilakukan melalui kegiatan sosialisasi dan pelatihan rutin kepada Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan, dan penyedia barang/jasa. Hal ini dilakukan untuk memperkuat pemahaman teknis serta penyesuaian terhadap perubahan regulasi yang terus berkembang.

Analisis data pengadaan tahun 2022 menunjukkan bahwa Kabupaten Kediri mengalokasikan total anggaran sebesar Rp3,25 triliun, dengan porsi pengadaan barang/jasa mencapai Rp1,37 triliun atau sekitar 42%. Mayoritas pengadaan dilakukan melalui pihak penyedia dengan nilai Rp1,20 triliun (53%), sedangkan swakelola mencakup Rp1,05 triliun (47%). Dari sisi jenis, pengadaan barang dan pekerjaan konstruksi menjadi yang paling

dominan, masing-masing menyumbang lebih dari 80% dari total nilai pengadaan. Hal ini menunjukkan bahwa arah pembangunan daerah masih berfokus pada penyediaan infrastruktur dan sarana pendukung pelayanan publik.

Pada tahun 2023, total anggaran meningkat menjadi Rp3,8 triliun, dengan belanja pengadaan mencapai Rp1,47 triliun (38,8%). Data dari aplikasi AMEL menunjukkan adanya peningkatan proporsi pengadaan melalui *e-purchasing* sebesar 37,5% dari total nilai pengadaan. Peningkatan ini menandakan komitmen pemerintah daerah dalam memperluas penggunaan sistem digital untuk mempercepat dan mengefisienkan proses pengadaan. Jenis pengadaan yang mendominasi tetap berada pada sektor barang dan konstruksi, masing-masing 44,6% dan 29,2% dari total nilai.

Sementara itu, hasil pengadaan tahun 2024 menunjukkan adanya efisiensi dalam struktur anggaran. Dari total Rp1,85 triliun, sebesar Rp1,36 triliun (73,6%) dialokasikan untuk belanja pengadaan. Pengadaan melalui penyedia masih mendominasi dengan porsi 86,9%, sedangkan swakelola sebesar 13,1%. Berdasarkan jenisnya, pengadaan barang tetap menjadi yang tertinggi (45,3%), diikuti pekerjaan konstruksi (25,8%) dan jasa lainnya (26,7%). Metode pengadaan yang paling sering digunakan adalah pengadaan langsung (43,8%) dan *e-purchasing* (21,5%), yang mencerminkan strategi efisiensi dan digitalisasi proses birokrasi daerah.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *e-procurement* di UKPBJ Kabupaten Kediri telah berjalan dengan baik dan semakin matang setiap tahunnya. Terdapat peningkatan signifikan pada aspek transparansi, efisiensi waktu, dan partisipasi penyedia. Namun, masih diperlukan penguatan kapasitas SDM, optimalisasi penggunaan sistem elektronik, serta integrasi data antarinstansi agar proses pengadaan semakin efektif dan adaptif terhadap perubahan regulasi nasional.

Pembahasan

Dari segi pembahasan, hasil tersebut sejalan dengan teori *New Public Management* yang menekankan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Implementasi *e-procurement* di Kediri mencerminkan praktik *good governance* di tingkat daerah karena mampu meminimalkan interaksi langsung antara penyedia dan panitia pengadaan, sehingga mengurangi potensi penyimpangan. Selain itu, penguatan regulasi daerah dan pemanfaatan teknologi informasi juga berperan penting dalam mempercepat transformasi birokrasi menuju pemerintahan digital.

Dengan demikian, pelaksanaan *e-procurement* di UKPBJ Kabupaten Kediri tidak hanya berfungsi sebagai sistem administratif, tetapi juga sebagai instrumen reformasi birokrasi yang berorientasi pada pelayanan publik yang transparan, efisien, dan akuntabel. Keberhasilan implementasi sistem ini diharapkan dapat menjadi model bagi daerah lain dalam mewujudkan tata kelola pengadaan barang/jasa yang profesional dan berintegritas.

Transformasi Pola Pengadaan dari Tender Konvensional ke E-Purchasing

Hasil penelitian menunjukkan terjadinya pergeseran signifikan dalam pola pengadaan barang/jasa di Kabupaten Kediri selama periode 2022–2024. Jumlah paket tender konvensional menurun tajam dari 155 paket (2022) menjadi 73 paket (2023), dan turun lagi menjadi 68 paket pada 2024. Sebaliknya, *e-purchasing* meningkat pesat dari 353 paket (2022) menjadi 694 paket (2023), dan mencapai 861 paket pada 2024.

Peningkatan *e-purchasing* menunjukkan adopsi digitalisasi yang semakin matang, sejalan dengan kebijakan nasional yang mendorong efisiensi dan transparansi pengadaan pemerintah. Pergeseran ini juga memperlihatkan transformasi struktural dalam strategi pengadaan daerah yang berorientasi pada kecepatan dan akuntabilitas proses.

Namun demikian, perubahan ini menimbulkan tantangan baru, khususnya dalam penurunan kompetisi terbuka pada

paket konstruksi yang sepenuhnya beralih ke *e-purchasing* sejak 2023. Hal ini sejalan dengan temuan Saefudin & Suharto (2025) yang menunjukkan bahwa penggunaan *e-catalogue* mampu memangkas waktu proses hingga 60%, namun juga menimbulkan risiko berkurangnya ruang negosiasi dan inovasi penyedia (Nasirly et al., 2024). Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara efisiensi digital dan keberlanjutan kualitas hasil pengadaan.

Efektivitas Proses Persiapan

Tahap persiapan tender masih menghadapi kendala pada kualitas dokumen HPS dan spesifikasi teknis. Pokja Pemilihan sering kali menemukan ketidaksesuaian antara spesifikasi, RKS, dan harga pasar terkini. Kondisi ini memperpanjang waktu review dokumen serta mengindikasikan kesenjangan kompetensi pada PPK. Ketergantungan pada konsultan perencana tanpa supervisi internal yang kuat menjadi faktor utama permasalahan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Novindrastuti et al. (2024) dan Rahima (2023) yang menegaskan pentingnya penguatan kapasitas internal dan standarisasi dokumen pengadaan untuk mencegah kegagalan tender dan duplikasi proses.

Fenomena Penawaran Harga di bawah 80% HPS

Penelitian menemukan banyak penawaran tender di bawah 80% HPS yang memerlukan Evaluasi Kewajaran Harga (EKH). Motivasi penyedia umumnya adalah untuk memenangkan tender, terutama bagi penyedia baru. Fenomena ini menciptakan distorsi kompetisi dan risiko terhadap kualitas pekerjaan.

Selain itu, keterbatasan anggaran dan waktu untuk verifikasi lapangan menyebabkan proses EKH kurang optimal, dengan validitas dukungan harga yang diragukan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Septianingsih (2022) yang menyoroti peran penting akurasi perhitungan HPS dalam mendorong kompetisi sehat.

Tantangan Teknis dalam Proses Evaluasi

Pokja Pemilihan menghadapi kesulitan dalam verifikasi Sisa Kemampuan Paket (SKP) karena sistem SPSE belum terintegrasi lintas daerah. Selain itu, dokumen peralatan dan pengalaman personel sering diragukan keasliannya, namun Pokja terbatas dalam melakukan klarifikasi fisik.

Penelitian Abyan (2025) dan Fahrozi (2025) mendukung temuan ini dengan menekankan perlunya database nasional peralatan dan verifikasi berbasis teknologi seperti QR code untuk meningkatkan akuntabilitas proses evaluasi.

Implikasi Digitalisasi terhadap Transparansi dan Akuntabilitas

Implementasi e-tendering telah meningkatkan transparansi melalui dokumentasi digital yang lengkap dan pelacakan real-time. Namun, aspek akuntabilitas substantif masih lemah karena verifikasi data peserta belum sepenuhnya terotomatisasi. Hal ini sesuai dengan studi Suardi et al. (2025) yang menemukan adanya kesenjangan antara transparansi formal dan akuntabilitas faktual.

Untuk itu, penguatan sistem kontrol internal, audit trail yang valid, serta peningkatan kemampuan analitis SPSE menjadi kunci menjaga integritas pengadaan.

Efisiensi Waktu dan Biaya

E-purchasing terbukti mempercepat proses pengadaan barang standar, namun tender yang membutuhkan EKH justru memakan waktu lebih lama dan menambah biaya klarifikasi. Data menunjukkan bahwa efisiensi belum sepenuhnya tercapai karena keterbatasan sistem dan kapasitas pengguna.

Penelitian Febrianto & Priyanto (2023) juga menegaskan bahwa efisiensi e-procurement bergantung pada kompleksitas paket dan kematangan sistem daerah, sehingga diperlukan evaluasi jangka panjang terhadap return on investment digitalisasi.

Dinamika Intervensi dan Konsistensi UKPBJ terhadap Aturan Pengadaan

Hasil penelitian menemukan bahwa meskipun terdapat indikasi intervensi dari pihak luar,

UKPBJ Kabupaten Kediri tetap menjaga integritas dengan melaksanakan seluruh tahapan tender melalui sistem SPSE. Setiap aktivitas terekam secara digital sehingga potensi manipulasi dan kolusi dapat diminimalkan. Hal ini menunjukkan efektivitas sistem e-tendering sebagai instrumen pencegah intervensi non-prosedural.

Kualitas Output dan Outcome Pengadaan

Fenomena penawaran di bawah 80% HPS berdampak pada penurunan kualitas hasil pekerjaan konstruksi, sementara untuk barang standar, kualitas justru meningkat melalui standardisasi e-catalogue. Selain itu, sistem digital belum sepenuhnya inklusif bagi UMKM lokal karena keterbatasan kapasitas teknologi dan pemahaman prosedural.

Temuan ini sejalan dengan Ambarwati et al. (2025) yang menyarankan pengembangan kontrak berbasis kinerja dan program pendampingan UMKM untuk menjamin keberlanjutan ekosistem penyedia.

Peran Probitry Advice LKPP

Pendampingan Probitry Advice LKPP terbukti efektif dalam meningkatkan integritas, profesionalisme, dan transparansi pengadaan di UKPBJ Kabupaten Kediri. Pendekatan ini berfungsi sebagai mekanisme pencegahan penyimpangan sekaligus pembinaan SDM agar lebih memahami prinsip good governance.

Dampaknya adalah meningkatnya kepercayaan publik dan penguatan fungsi UKPBJ sebagai pusat keunggulan (center of excellence) dalam tata kelola pengadaan daerah.

Kondisi SDM Jabatan Fungsional Pengelola PBJ dan Dampaknya

Jumlah Pengelola PBJ aktif di UKPBJ Kediri hanya 10 orang, jauh di bawah rekomendasi LKPP sebanyak 25 orang. Kekurangan ini berdampak pada belum optimalnya fungsi kelembagaan UKPBJ dan masih tersebarnya pelaksanaan pengadaan di OPD-OPD.

Namun demikian, UKPBJ tetap menunjukkan adaptabilitas dan integritas kelembagaan dalam menjaga efektivitas proses pengadaan. Pemenuhan formasi jabatan fungsional menjadi kebutuhan mendesak untuk memperkuat sentralisasi, efisiensi, dan koordinasi lintas OPD dalam sistem e-procurement.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengadaan barang/jasa secara elektronik (e-tendering) di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) Kabupaten Kediri telah berjalan dengan baik. Proses pelaksanaan e-tendering dilakukan secara transparan melalui sistem SPSE yang terintegrasi dengan Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE), mulai dari tahap perencanaan, persiapan, hingga pemilihan penyedia. Penerapan sistem ini berdampak positif terhadap peningkatan efisiensi, efektivitas, serta akuntabilitas pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Kediri.

Data pengadaan tahun 2023 menunjukkan bahwa UKPBJ Kabupaten Kediri telah melaksanakan 73 paket pengadaan melalui mekanisme tender konvensional dan 694 paket melalui e-purchasing. Jumlah tersebut menggambarkan bahwa sebagian besar proses pengadaan telah beralih ke sistem elektronik, yang menandakan tingkat adopsi digital yang tinggi serta komitmen pemerintah daerah dalam mewujudkan tata kelola pengadaan yang modern dan transparan.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, dapat diuraikan menjadi beberapa kesimpulan dengan mengacu pada tujuan dari penelitian yang telah disusun. Adapun kesimpulan adalah sebagai berikut:

A. Implementasi Pengadaan Barang/Jasa secara Elektronik (E-Tendering)

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa implementasi sistem pengadaan secara elektronik telah berjalan dengan sangat baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperkuat untuk mencapai efektivitas dan efisiensi yang lebih

optimal. Secara umum, pelaksanaan e-tendering di UKPBJ Kabupaten Kediri menunjukkan kemajuan signifikan dalam hal kepatuhan terhadap regulasi, transparansi proses, serta transformasi tata kelola pengadaan menuju sistem digital. Adapun kesimpulan secara rinci dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Aspek Regulasi dan Kepatuhan

Pelaksanaan e-tendering di UKPBJ Kabupaten Kediri telah berjalan baik dan sesuai dengan ketentuan Perpres No. 12 Tahun 2021 serta pedoman LKPP. Prinsip-prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas telah diterapkan dengan konsisten. Jumlah sanggahan dari penyedia juga terus menurun, menunjukkan peningkatan kepatuhan terhadap aturan.

2. Transformasi Pola Pengadaan

UKPBJ Kediri berhasil beralih dari sistem manual ke sistem elektronik penuh melalui SPSE. Proses pengadaan menjadi lebih efisien, transparan, dan akuntabel. Jumlah tender menurun, sementara e-purchasing meningkat, menandakan pergeseran positif menuju digitalisasi pengadaan.

3. Aspek yang Masih Kurang Optimal

Beberapa hal masih perlu ditingkatkan, antara lain:

- a. Kompetensi teknis sebagian PPK masih terbatas dalam penyusunan dokumen pengadaan.
- b. Masih ada penawaran penyedia di bawah 80% HPS yang berisiko menurunkan kualitas hasil pekerjaan.
- c. Fitur SPSE belum sepenuhnya mendukung proses evaluasi secara otomatis.
- d. Pendampingan Probity Advice masih terbatas pada paket bernilai besar.

B. Pencapaian Tujuan Implementasi Pengadaan Barang/Jasa secara Elektronik (E-Tendering)

Secara umum, tujuan e-tendering untuk menciptakan pengadaan yang efisien, transparan, dan akuntabel telah tercapai dengan baik. Namun, dukungan sumber daya manusia dan anggaran masih menjadi kendala utama.

Diperlukan peningkatan kapasitas kelembagaan, penambahan personel fungsional PBJ, serta penguatan pelatihan dan pembiayaan agar implementasi e-tendering semakin efektif dan berkelanjutan.

Rekomendasi

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Mengkaji lebih dalam terkait kebutuhan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa
2. Meningkatkan kapabilitas dan kompetensi sumber daya manusia di bidang pengadaan
3. Mempersiapkan dokumen persiapan pengadaan secara matang dan jauh hari.
4. Dalam penyusunan HPS menggunakan harga pasar terkini dan dari berbagai sumber yang ada.
5. Menyusun regulasi turunan untuk mewadahi kegiatan-kegiatan di pengadaan yang tidak diwadahi dalam regulasi yang ada.
6. Melaksanakan mitigasi resiko antara PPK dan UKPBJ
7. Mengusulkan pemenuhan Jabatan Fungsional PBJ ke instansi kepegawaian agar kebutuhan Jabatan Fungsional bisa terpenuhi.

Referensi

- Agusta Pratama, R., Purnamasari, M., & Tinggi Ilmu Administrasi, S. (2022). Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengadaan Publik: Meningkatkan Integritas dan Efisiensi. *Sengkuni Journal: Social Sciences and Humanities*, 3(2), 67–72. <https://doi.org/10.37638/sengkuni.3.2.67-72>
- Andi Nimah Sulfiani. (2021). Good Governance Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance dalam Pelayanan BPJS Kesehatan Di Kota Palopo. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(1), 95–116. <https://doi.org/10.52316/jap.v17i1.59>
- Firdausijah, R. T., Alaslan, A., Mustanir, A., Sunariyanto, A., Fauzan, R., Sagen, U., Putra, A., & Amane, O. (2023). *Manajemen Sektor Publik*. PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI. www.globaleksekutifteknologi.co.id
- Harmayani, H., Nursifa, N., Makmur, S., & Maâ, M. (2024). Implementasi kebijakan layanan pengadaan barang jasa secara elektronik pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tolitoli. *Jurnal Sektor Publik: Jurnal Ilmu Sosial Dan Politik*, 1(1), 21–26.
- Haryani, S., Akhdiyati, R., Iqbal, M., Mintarti, S., & R Sari, W. I. (2023). *Implementasi new public management (NPM) badan kepegawaian daerah (studi kasus Kabupaten B)*. 5, 330–335. <https://doi.org/10.20885/ncaf.vol5.art38>
- LKPP. (2020). *Buku Profil TA 2020 LKPP*. LKPP. <https://ptpep.lkpp.go.id/>
- Mulyadi, W., & Rahmawati, N. F. (2022). Peran Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) Dalam Monitoring Dan Evaluasi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. *Jurnal Reformasi Administrasi: Jurnal Ilmiah Untuk Mewujudkan Masyarakat Madani*, 9(2), 139–146. <http://ojs.stiami.ac.id>
- Novindrastuti, A., Suartini, S., & Hidayat, Y. (2024). Kajian hukum tentang e-tendering dalam pengadaan barang dan jasa konstruksi. *Binamulia Hukum*, 13(2), 447–459.
- Putra, A., & Maman Firmansyah, A. (2024). KUALITAS PELAYANAN PUBLIK PADA KANTOR KELURAHAN BANTAYA KECAMATAN PARIGI KABUPATEN PARIGI MOUTONG. *Journal of Publicness Studies*, 01(01), 2024. <https://jurnal.fisip.untad.ac.id/index.php/jps/article/view/1204/366>
- Qomaruddin, Q., & Kurniawan, B. (2021). Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang Dan Jasa Secara Elektronik Pada Pemerintah Kota Surabaya. *Publika*, 9(3), 257–266.
- Ramadhan, D. F., & Rahman, A. (2022). Implementasi Kebijakan Pengadaan

- Barang/Jasa Pemerintah melalui E-Procurement pada Layanan Pengadaan Secara Elektronik Kota Depok. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 5(1), 6–18.
- Siagian, S. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Mita Merry Moy, Ed.). Yayasan Drestanta Pelita Indonesia.
- Subhan, & Agus Rianto. (2023). *New Public Management: Perkembangan dan Aplikasi dalam Mereformasi Organisasi Publik*.
- Suri, E. W., & Dharmawan, B. J. (2023). EVALUASI PELAKSANAAN PENGADAAN BARANG DAN JASA SECARA ELEKTRONIK (E-PROCUREMENT) PADA PEMERINTAH PROVINSI BENGKULU. *Mimbar: Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, 12(1), 205–218.
<https://doi.org/10.32663/jpsp.v12i1.3777>