
EKSPLORASI PENERAPAN *E-PURCHASING* UNTUK MENCAPAI *VALUE FOR MONEY* DALAM PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH DI KABUPATEN NGANJUK

***Restu Gustiono¹⁾, Ujjana Wahyuni²⁾**

1), 2) Program Studi Magister Kebijakan Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

*Email Korespondensi: restu.gustiono-2024@fisip.unair.ac.id

Diterima Redaksi: 22-04-2025 | Selesai Revisi: 04-05-2025 | Diterbitkan Online: 05-05-2025

Abstrak

Pengadaan barang/jasa pemerintah memiliki peran strategis untuk mendukung pembangunan nasional. Terdapat alokasi anggaran negara yang cukup besar ke sektor pengadaan barang/jasa pemerintah. Penggunaan dana yang besar harus diimbangi dengan penerapan prinsip *value for money* (VFM) agar belanja pemerintah dapat benar-benar efisien, efektif, dan bermanfaat semaksimal mungkin dan tidak menimbulkan pemborosan keuangan negara. Pemerintah Kabupaten Nganjuk menerapkan *e-purchasing* sebagai instrumen pengadaan untuk mencapai *value for money*. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis secara kritis apakah penerapan *e-purchasing* sudah berhasil mencapai *value for money* (efisien, efektif, ekonomis) terhadap barang/jasa yang diperoleh. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan kritis. Penelitian kritis adalah pendekatan yang memiliki tujuan untuk mengembangkan kesadaran kritis dan tindakan kritis partisipan penelitian dalam menghadapi masalah pada realitas sosial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *e-purchasing* di Kabupaten Nganjuk belum bisa sepenuhnya mencapai *value for money* pada proses pengadaan barang/jasa pemerintah. Tiga indikator yaitu ekonomi, efisien, dan efektif untuk mendapatkan barang/jasa dinilai belum diterapkan secara efektif. Relasi kuasa dalam birokrasi pengadaan menjadi faktor yang dapat mengintervensi ketimpangan dan menurunkan kualitas pengadaan. Oleh karena itu, optimalisasi *e-purchasing* untuk mencapai *value for money* di Kabupaten Nganjuk memerlukan penguatan kapasitas SDM, reformasi budaya kerja, peningkatan sistem pengawasan, dan peningkatan fitur sistem *e-purchasing*.

Kata Kunci: *E-Purchasing*; *Value For Money*; Pengadaan Barang/Jasa; Pendekatan Kritis

Abstract

Government procurement of goods/services has a strategic role to support national development. There is a fairly large allocation of state budget to the government procurement of goods/services sector. The use of large funds must be balanced with the application of the value for money (VFM) principle so that government spending can be truly efficient, effective, and beneficial as much as possible and does not cause waste of state finances. The Nganjuk Regency Government implements e-purchasing as a procurement instrument to achieve value for money. This study aims to explore and critically analyze whether the implementation of e-purchasing has succeeded in achieving value for money (efficient, effective, economical) for the

goods/services obtained. The research method used is qualitative with a critical approach. Critical research is an approach that aims to develop critical awareness and critical actions of research participants in dealing with problems in social reality. The results of the study indicate that the implementation of e-purchasing in Nganjuk Regency has not been able to fully achieve value for money in the government procurement of goods/services. Three indicators, namely economy, efficiency, and effectiveness in obtaining goods/services, are considered not to have been implemented effectively. Power relations in the procurement bureaucracy are factors that can intervene in inequality and reduce the quality of procurement. Therefore, optimizing e-purchasing to achieve value for money in Nganjuk regency requires strengthening human resource capacity, reforming work culture, improving the monitoring system, and improving the features of the e-purchasing system.

Keywords: *E-Purchasing, Value For Money, Government Procurement, Critical Approach*

PENDAHULUAN

Program pembangunan pemerintah Indonesia yang bertujuan mewujudkan agenda strategis untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat tidak akan terlepas dari elemen pengadaan barang/jasa. Hal ini dipertegas dalam Perpres No. 12 tahun 2021, bahwa pengadaan barang/jasa merupakan bagian tak terpisahkan dari pelaksanaan pembangunan nasional. Pengadaan barang/jasa merupakan mekanisme utama untuk mengeksekusi rencana pembangunan pemerintah. Pembangunan jalan, sekolah, rumah sakit, atau pengadaan alat kesehatan tidak akan bisa berjalan tanpa proses pengadaan. Pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah adalah bagian integral dari pengelolaan anggaran negara, baik melalui APBN maupun APBD. Pemerintah harus membelanjakan uang negara dengan efisien dan efektif karena ini merupakan prinsip dasar pengelolaan keuangan yang dapat memainkan peran strategis dalam upaya meningkatkan tata kelola pemerintahan dan kinerja organisasi (Edward et al., 2024).

Anggaran perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintah Indonesia tahun 2024 mencapai 1.261,6 T atau sebesar 37,9% dari total APBN dengan total paket pengadaan sebanyak 5.877.455 (SIRUP LKPP). Data ini menggambarkan betapa besarnya proporsi anggaran negara yang di alokasikan untuk pengadaan barang/jasa. Proporsi anggaran yang besar tersebut harus diimbangi dengan prinsip efisien, efektif, dan bermanfaat semaksimal mungkin bagi masyarakat. Karena pemerintah wajib memastikan setiap rupiah digunakan dengan penuh tanggung jawab dan akuntabilitas.

Transformasi organisasi pengadaan berusaha meraih tingkat keunggulan yang diharapkan agar mampu mencapai hasil pengadaan barang/jasa yang memenuhi kriteria *value for money* (Nugroho, 2022). *Value for money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang berdasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektif (Fitriani, 2017). Ekonomi berarti membeli barang/jasa dengan harga yang seefisien mungkin, yang merupakan prinsip utama dalam pelaksanaan pembangunan oleh pemerintah. Efisien atau mampu menggunakan sumber daya yang ada secara optimal untuk mencapai hasil terbaik. Efektivitas yaitu mampu memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan kebutuhan yang diinginkan. Karena pemerintah hanya memiliki anggaran yang terbatas, sementara kebutuhan yang harus disediakan kepada masyarakat sangat banyak. Maka dari itu, wajib bagi setiap pelaksanaan pengadaan agar memberikan hasil nilai yang maksimal dari setiap rupiah yang dibelanjakan.

Kecurangan dalam bidang anggaran negara dapat terjadi di mana saja, salah satunya adalah di sektor pengadaan barang dan jasa, hampir 80% kasus korupsi yang ditangani KPK bersumber dari pengadaan barang dan jasa (Wiguna Murti et al., 2022). Pada praktiknya, pengadaan barang/jasa kerap kali dihadapkan pada permasalahan seperti pemborosan anggaran negara, ketidaksesuaian kualitas barang/jasa yang diperoleh, serta rendahnya tingkat transparansi dan akuntabilitas.

Transformasi digital dalam pengadaan barang/jasa semakin menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan. Integrasi sistem teknis, peralatan, dan bantuan digital menjadi semakin penting dalam modernisasi tata kelola sebagai sarana untuk meningkatkan prosedur birokrasi melalui efisiensi, transparansi, dan kolaborasi yang lebih baik (Wardiyanto et al., 2025). Sebelum diberlakukannya Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE), pengadaan barang/jasa dilakukan secara konvensional. Pengadaan konvensional dianggap rentan menimbulkan kecurangan karena lemahnya transparansi dan akuntabilitas. Administrasi publik tradisional seringkali menghambat pelaksanaan layanan yang efisien (Doverianda et al., 2025). Dimensi temporal muncul melalui pola evolusi layanan publik, yang merekam adaptasi terhadap perubahan kondisi sosial (Setijaningrum et al., 2025). Dinamisasi dimensi

temporal dari pengadaan konvensional melahirkan inisiasi untuk menciptakan ekosistem pengadaan yang mampu memberikan peningkatan dalam bentuk efisiensi, efektivitas, dan transparansi melalui pengadaan secara elektronik atau *e-procurement*, sehingga pemerintah dapat memperoleh barang/jasa dengan kualitas terbaik dengan harga yang wajar.

E-procurement termasuk salah satu cara pengadaan barang/jasa online yang diperlukan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta transparansi untuk mencapai *value for money* terhadap hasil pengadaan barang/jasa dengan tidak lagi menjadikan harga termurah sebagai tolok ukur keberhasilan (Mariono, 2018). Di dalam sistem *e-procurement* terdapat cara pembelian barang/jasa secara elektronik (*e-purchasing*). *E-purchasing* adalah tata cara pembelian barang/jasa melalui sistem katalog elektronik (e-katalog). Dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi diharapkan dapat memberikan dampak peningkatan akuntabilitas dalam proses penyelenggaraan pemerintah (Ahmad et al., 2020). Sistem ini memfasilitasi proses pembelian yang lebih cepat, transparan, dan terstandar. Seiring dengan transformasi teknologi, sistem *e-purchasing* diperkenalkan sebagai solusi untuk mengatasi pengadaan konvensional yang sering tidak terbuka, rawan manipulasi data, sulit diawasi hingga menyebabkan pemborosan keuangan negara dengan konsekuensi barang/jasa yang diperoleh kurang berkualitas.

Kabupaten Nganjuk memiliki harapan besar pada penerapan *e-purchasing*, terutama agar dapat mencapai *value for money* dalam kegiatan pengadaan barang/jasa pemerintah. Secara umum, peta pengadaan barang/jasa di Kabupaten Nganjuk pada tahun 2023 menunjukkan perencanaan *e-purchasing* sebesar Rp. 289.688.724.837 dengan realisasi Rp. 127.198.540.205 atau 59,61%, sedangkan tahun 2024 terdiri dari perencanaan *e-purchasing* Rp. 478.367.113.631, nilai realisasinya sebesar Rp. 365.435.924.611 atau 76,39% yang terserap dari anggaran perencanaan pengadaan melalui *e-purchasing*. Dengan melihat data tersebut dapat diketahui bahwa penerapan *e-purchasing* di Kabupaten Nganjuk belum lah optimal, karena belum 100% rencana pengadaan melalui *e-purchasing* dapat direalisasikan. Namun terdapat peningkatan pemanfaatan *e-purchasing* dari pada tahun sebelumnya. Penerapan *e-purchasing*

seharusnya menjadi momen untuk melakukan terobosan pada pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Nganjuk agar menjadi semakin berkualitas.

Dari uraian latar belakang diatas, penelitian ini relevan untuk mengeksplorasi dan menganalisis secara kritis apakah penerapan *e-purchasing* dapat mencapai *value for money* (ekonomis, efisien, efektif). Pendekatan kritis menjadi penting karena pengadaan barang/jasa tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis-administratif, tetapi juga erat dengan dinamika kekuasaan yang memiliki maksud tersembunyi yang dapat mempengaruhi proses pengadaan. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu pemerintah dalam mencapai *value for money* pada kegiatan pengadaan barang/jasa, dengan memberikan rekomendasi strategis guna meminimalisir pemborosan keuangan negara serta menghasilkan kesesuaian kualitas barang/jasa yang diperoleh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memanfaatkan metode kualitatif dengan pendekatan kritis. Metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif dalam rupa kata-kata tertulis atau lisan dari aktivitas orang atau perilaku yang bisa diamati (Moleong, 2009). Pendekatan kritis digunakan tidak hanya untuk memahami dan menganalisis realitas dalam pengadaan barang/jasa, tetapi juga mengkritisi relasi kuasa dan potensi penyimpangan yang mungkin terjadi. Perspektif ilmu kritis melibatkan pertanyaan refleksif yang dapat digunakan untuk membahas asumsi dan ideologi implisit yang mendasari kondisi sosial (Njelesani et al., 2013).

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian lapangan (*field research*), untuk mendapatkan informasi yang relevan, peneliti secara langsung melakukan observasi partisipatif secara mendalam terhadap penerapan *e-purchasing* di Kabupaten Nganjuk. Alasan pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada permasalahan yang melekat seperti penerapan *e-purchasing* yang belum optimal, potensi penyalahgunaan kekuasaan karena *e-purchasing* melalui e-katalog rawan persekongkolan dan kecurangan (Hery, 2024).

Peneliti melakukan observasi pada subjek penelitian dan terlibat secara langsung dalam kegiatannya selama 3 bulan (Januari-Maret 2025). Aktivitas observasi mencakup

proses penginputan data dalam *e-purchasing*, tahapan negosiasi harga, hingga finalisasi pengadaan. Terdapat dua jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, yaitu data primer, merupakan sumber data utama yang didapat secara langsung oleh pengumpul tanpa melalui perantara (Sugiyono, 2013). Data primer diperoleh melalui wawancara yang dilakukan terhadap 6 orang informan utama, yang terdiri dari:

Tabel 1. Informan Utama Penelitian

No	Kode Inisial	Usia	Jabatan	Keterkaitan dengan penelitian
1	MA	52 Th	PPK	Bertanggung jawab atas kontrak dan pemanfaatan barang/jasa
2	WA	36 Th	PPBJ	Pengelola pengadaan barang/jasa
3	AD	51 Th	PPK	Bertanggung jawab atas kontrak dan pemanfaatan barang/jasa
4	HP	42 Th	PPBJ	Pengelola pengadaan barang/jasa
5	OY	56 Th	PPK	Bertanggung jawab atas kontrak dan pemanfaatan barang/jasa
6	IS	43 Th	PPBJ	Pengelola pengadaan barang/jasa

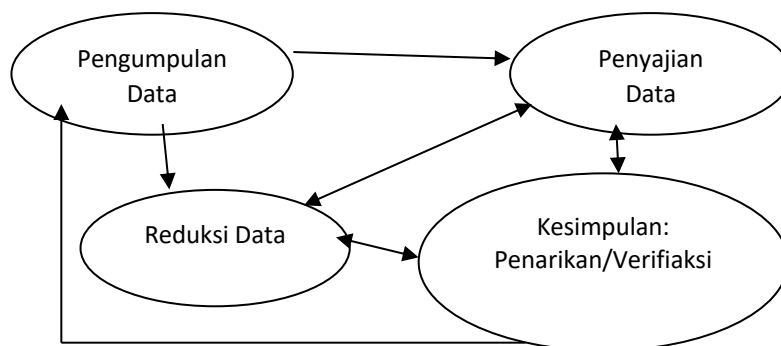
Pemilihan informan mencerminkan keberagaman jabatan dan peran dalam pengadaan melalui *e-purchasing*. Selanjutnya adalah data sekunder yang didapat dari sumber bacaan dan berbagai macam sumber meliputi referensi dari buku-buku, literatur, dan dokumen-dokumen yang relevan. Sumber data sekunder antara lain Rencana Umum Pengadaan (RUP) tahun 2023-2024 Kabupaten Nganjuk, Laporan realisasi pengadaan melalui *e-purchasing*, Perpres No. 12 Tahun 2021, Perka LKPP No. 9 Tahun 2021 dan literatur ilmiah tentang *value for money* dalam *e-purchasing*.

Untuk meningkatkan validitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi dengan cara menggabungkan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen untuk memastikan keakuratan dan kedalaman data kualitatif. Peneliti menggunakan teknik analisis data dengan menggunakan model interaktif dari Miles & Huberman dalam (Hardani, 2020). Terdiri dari empat tahapan yaitu Pengumpulan Data, Reduksi Data, Penyajian Data, dan Penarikan Kesimpulan.

- 1) Pengumpulan Data. Dilakukan dengan cara observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi.
- 2) Reduksi Data. Proses merangkum, memilih dan memfokuskan hal-hal penting sesuai tema penelitian. Reduksi data dilakukan melalui:
 - a. Menyusun transkrip hasil wawancara dan catatan observasi harian.
 - b. Mengelompokkan data berdasarkan tema ekonomi, efisien dan efektivitas.
 - c. Mengeliminasi informasi yang tidak relevan.
 - d. Mengkode data sesuai dengan indikator *value for money*.
- 3) Penyajian Data. Proses penyusunan informasi secara sistematis dalam rangka memperoleh kesimpulan. Dilakukan dengan cara:
 - a. Menyusun kutipan wawancara yang mewakili tema penelitian.
 - b. Menyajikan ringkasan jawaban dari informan terkait permasalahan dalam pengadaan melalui *e-purchasing*.
- 4) Penarikan Kesimpulan. Ditarik sejak awal proses analisis dan terus diverifikasi seiring berkembangnya data. Diperoleh melalui:
 - a. Penafsiran terhadap pola temuan dalam data.
 - b. Triangulasi antara data primer dan sekunder.
 - c. Diskusi ulang dengan informan untuk memastikan akurasi jawaban.
 - d. Verifikasi ulang dengan sumber dokumentasi atau literatur.

Model interaktif dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 1. Tahap Analisis Data



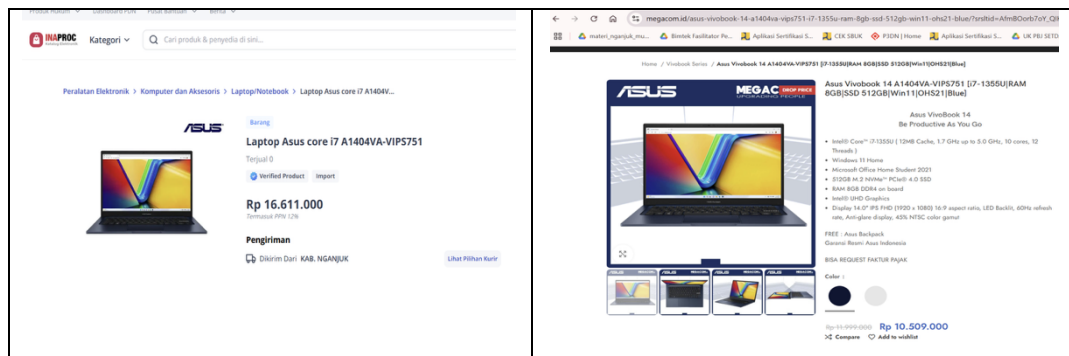
Sumber: Miles & Huberman

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tanpa implementasi yang efektif, keputusan para pembuat kebijakan tidak akan dapat dilaksanakan dengan berhasil (Imam Fachruddin, 2024). Dalam penelitian ini, pisau analisis utama yang dipergunakan untuk mengetahui ketercapaian *value for money* dalam pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Nganjuk berdasarkan indikator ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (Fitriani, 2017).

Indikator Ekonomi

Indikator tingkat pencapaian nilai ekonomi. Prinsip ekonomis dalam kerangka konsep *value for money* merujuk pada kemampuan organisasi untuk memperoleh hasil baik berupa barang/jasa dengan kualitas yang sesuai kebutuhan pada biaya serendah mungkin. Dalam teorinya, digitalisasi dapat mengurangi potensi *mark-up* harga, kolusi, serta biaya transaksional yang tinggi. Namun, implementasinya menunjukkan bahwa harga barang/jasa yang dibeli melalui *e-purchasing* tergolong mahal jika dibandingkan dengan harga pada *marketplace* atau pembelian langsung kepada distributor.



Gambar 2. Perbandingan harga antara di *e-purchasing* (e-katalog) dengan *marketplace*

Gambar disisi kiri merupakan contoh harga produk laptop yang ditawarkan oleh penyedia di sistem *e-purchasing* sedangkan gambar sebelah kanan merupakan produk yang ditawarkan oleh *marketplace*. Dapat diketahui bahwa terdapat selisih harga yang besar antara kedua produk tersebut.

Peraturan Kepala LKPP Nomor 9 Tahun 2021 tentang Toko *Daring* - *E-purchasing*, telah menjelaskan bahwa dalam mengoperasikan *e-purchasing* bisa

memanfaatkan fitur negosiasi harga yang memungkinkan pengelola pengadaan pemerintah untuk memperoleh harga lebih rendah dari yang tercantum dalam harga produk di *e-purchasing* (e-katalog), serta membantu memastikan bahwa barang yang dibeli memberikan nilai manfaat maksimal sesuai dengan dana yang dikeluarkan. Realitasnya menunjukkan bahwa proses negosiasi harga untuk menciptakan nilai pengadaan yang ekonomis masih menghadapi berbagai tantangan.

“Kami sudah berusaha melakukan negosiasi harga, meski memakan waktu pengadaan yang lebih panjang. Namun, seringkali penyedia tidak mau menurunkan harga yang ditawarkan.” Kutipan wawancara bersama salah satu PPBJ di Kabupaten Nganjuk.

Terkadang, kurangnya hasil optimalisasi negosiasi harga menciptakan kondisi harga yang disepakati tidak wajar. Dalam proses survei harga pun dapat memunculkan tantangan baru seperti barang/jasa yang dibutuhkan tidak ditemukan harga pembandingnya. Inefisiensi proses negosiasi dapat menjadi indikasi peningkatan biaya belanja sehingga dapat menyebabkan pemborosan keuangan negara (Rachman, 2023). Dalam sistem *e-purchasing* rata-rata harga yang ditawarkan oleh penyedia merupakan harga termahal yang biasanya nilainya sama dengan pagu anggaran atau bahkan di atasnya.

“Banyak penyedia yang memasang harga tinggi karena dianggap kesempatan untuk mendapatkan keuntungan yang besar dan aman dari pemerintah.” Ungkap salah satu informan.

Terkadang penyedia enggan menurunkan harga dan relatif memasang harga tinggi karena menganggap berbisnis dengan pemerintah merupakan sebuah kesempatan emas untuk mendapatkan keuntungan tinggi yang dapat dibagi-bagi. Dalam kondisi seperti ini, harga yang tercantum dalam *e-purchasing* kehilangan fungsi dasarnya sebagai objek transparansi dan akuntabilitas, dan justru menjadi alat legitimasi dari kepentingan tertentu yang dikendalikan secara sepihak.

“Sekarang ini, hubungan penyedia sama pemerintah udah kayak langganan tetap aja, bukan mitra pembangunan. Banyak yang tutup akses, cuma buat kelompok mereka sendiri.” Ungkap dari salah satu informan.

Praktik ini mencerminkan adanya relasi kuasa yang timpang, di mana penyedia dan pihak berwenang saling melanggengkan kepentingan melalui jaringan kekuasaan yang tertutup dari kontrol publik. Kesempatan bermitra dengan pemerintah yang semestinya berbasis pada prinsip keadilan dan kompetisi terbuka justru menjadi arena monopoli yang dimanfaatkan untuk mendapatkan keuntungan pribadi atau kelompok. Dalam struktur birokrasi seperti ini, penyedia tidak lagi melihat pemerintah sebagai mitra pembangunan, melainkan sebagai pembeli tetap dengan anggaran besar yang dapat saling memanfaatkan tanpa adanya risiko kompetisi.

Belum ada pengukuran atau data hasil evaluasi yang kuat terhadap instansi yang telah berhasil menekan harga melalui negosiasi harga di *e-purchasing*. Selain itu, keterbatasan jumlah penyedia yang terdaftar dalam sistem *e-purchasing* dan tidak meratanya daya saing antar pelaku usaha turut menyebabkan ketidakseimbangan harga produk barang/jasa yang ditawarkan.

Indikator Efisiensi

Efisiensi yang tinggi merupakan salah satu tujuan penting dalam pengadaan pemerintah. Efisiensi menyoroti apakah sumber daya yang ada telah dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk mendapatkan barang dengan kualitas terbaik beserta harga yang wajar. Efisiensi berarti pengadaan barang/jasa perlu diupayakan untuk memanfaatkan sumber daya yang terbatas berdasarkan kualitas dan target waktu yang disepakati untuk mendapatkan target dan *output* yang mempunyai kualitas terbaik. Sumber daya disini dibagi menjadi dua, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya teknologi. Hasil wawancara bersama salah satu sumber,

“Jumlah personel pengelola pengadaan di sini (di Nganjuk) masih belum ideal. Dari 26 orang yang seharusnya dipenuhi, baru sekitar 17 yang sudah bersertifikat dan menjadi pejabat fungsional pengadaan. Akibatnya, beban kerja jadi berat, dan proses pengadaan sering terhambat, apalagi saat volume pengadaan tinggi.”

Dapat diketahui susunan sumber daya manusia atau pengelola pengadaan barang/jasa di Kabupaten Nganjuk yang sudah menduduki jabatan fungsional dan bersertifikat masih belum ideal dengan kuantitas yang harus dicukupi. Dengan penerapan prinsip efisiensi, seharusnya hal ini tidak mengganggu dalam pencapaian tujuan *value for money*. Dengan sertifikat pengadaan barang/jasa yang sudah dimiliki

oleh personal PPBJ di Kabupaten Nganjuk, menunjukkan bahwa PPBJ memiliki kompetensi dibidang pengadaan barang/jasa pemerintah dalam setiap ruang dan lingkungannya. Maka, kemungkinan timbulnya faktor menghambat proses pengadaan yang berisiko menimbulkan inefisiensi dapat di minimalisir.

“Kadang kami terlalu fokus pada kelengkapan dokumen dan aspek prosedur formal, tapi malah lupa bahwa tujuan akhirnya adalah efektivitas penggunaan anggaran. Jadi, efisiensinya masih belum terasa.” Papar PPBJ dengan inisial WA.

Adanya orientasi berlebihan dalam aspek administratif atau prosedural dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa membuat fokus hanya pada prosedur formal, yang sering kali menjadikan hasil akhir atau manfaat dan tujuan strategis penggunaan sumberdaya tidak terlaksana dengan baik. Lebih lanjut, budaya kerja menunjukkan bahwa belum efektifnya penekanan efisiensi dan manfaat jangka panjang. Akibatnya, prinsip *value for money* hanya dianggap sebagai jargon, bukan prinsip yang harus diterapkan secara nyata. Penting untuk menekankan prinsip nilai sosial dan kesejahteraan masyarakat daripada sekadar produktivitas administratif (Ulya et al., 2025).

Berikutnya, sumber daya dari *e-purchasing* yang diharapkan dapat mendorong efisiensi dalam tahapan pengadaan. Melalui sistem *e-purchasing*, proses pemilihan penyedia dapat dilakukan secara cepat dan transparan, karena seluruh data penyedia dan produk telah tersedia dalam katalog elektronik.

“Salah satu kelemahan e-purchasing saat ini adalah belum adanya fitur yang bisa secara otomatis membandingkan harga antar penyedia untuk produk yang sama. Jadi, kadang-kadang harga yang dipilih bukan yang paling efisien. Padahal, kalau ada fitur itu, kita bisa langsung tahu mana penyedia yang menawarkan harga paling wajar.” Tutar salah seorang PPBJ berinisial IS.

Pentingnya penyediaan fitur analisis perbandingan harga yang akurat dalam sistem *e-purchasing*, karena fitur ini berperan krusial dalam memastikan bahwa harga yang dipilih oleh pengguna benar-benar paling kompetitif. Diperlukan alat bantu yang memadai untuk menganalisis dan membandingkan harga antar penyedia secara otomatis dan objektif.

"Kami juga melihat penting adanya sistem peringatan dini, terutama untuk harga-harga yang jauh di atas rata-rata atau kalau ada penyedia yang terus-menerus dipilih tanpa ada justifikasi rasional. Kalau informasi seperti itu bisa langsung muncul di dashboard pejabat pengadaan, PPK, dan auditor maka akan dapat menciptakan kemudahan monitoring dan pencegahan kecurangan sejak awal. Keterangan dari narasumber yang tidak ingin disebutkan namanya.

Sangat diperlukan sistem peringatan dini terhadap deviasi harga yang ekstrem, serta identifikasi atas pola pemilihan penyedia yang dilakukan secara berulang tanpa justifikasi yang jelas. Deviasi harga yang signifikan dapat menjadi tanda adanya ketidakefisienan, *markup* harga, atau bahkan indikasi potensi kecurangan yang dilakukan secara sistematis. Tanpa sistem peringatan yang otomatis, penyimpangan ini sulit terdeteksi secara cepat oleh pejabat pengadaan maupun auditor internal, sehingga memungkinkan praktik yang merugikan keuangan negara terus berlangsung tanpa koreksi. Demikian pula, pola pemilihan penyedia yang berulang secara tidak wajar bisa mencerminkan adanya konflik kepentingan, kolusi, atau kurangnya pembanding dalam proses pemilihan. Jika tidak diawasi secara cermat, praktik ini dapat menurunkan kualitas barang/jasa, menghambat persaingan usaha yang sehat, serta mengarah pada praktik pengadaan yang tidak transparan.

Meski *e-purchasing* memiliki banyak manfaat karena didukung penggunaan teknologi informasi, adanya *open data*, untuk mempercepat, memperkuat, dan meningkatkan peran publik dalam mengawasi tata kelola pemerintahan (Hikmah & Irijayanti, 2023). Namun jika tidak diawasi secara cermat, praktik ini dapat menurunkan kualitas barang/jasa, menghambat persaingan usaha yang sehat, serta mengarah pada praktik pengadaan yang tidak transparan. Oleh karena itu, sistem peringatan dini berfungsi sebagai alat mitigasi risiko yang sangat penting dalam rangka menjaga integritas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pengadaan berbasis *e-purchasing*.

Indikator Efektivitas

Tingkat efektivitas merupakan prinsip untuk mewujudkan hasil yang sesuai antara tujuan dan kebutuhan yang diinginkan. *E-purchasing* dirancang untuk mempercepat proses pengadaan dan memastikan bahwa kualitas barang/jasa yang dibeli sesuai dengan spesifikasi.

"Kami pernah menerima barang yang ternyata tidak sesuai spesifikasi di sistem e-katalog. Spesifikasi berbeda, namun kualitasnya hampir sama. Tapi karena sudah telanjur diterima, akhirnya tetap dipakai." Ungkap salah seorang PPK.

Terdapat potret PPK kurang peduli terhadap barang yang dibeli dan yang telah dikirimkan oleh penyedia. Belum sepenuhnya barang atau jasa yang diperoleh selalu sesuai dengan spesifikasi teknis dan standar kualitas yang diharapkan.

"Sebenarnya kami sadar barang yang datang tidak sepenuhnya sesuai dengan spesifikasi di e-katalog. Kadang mereknya beda, atau ada detail teknis yang kurang tepat. Tapi karena sudah mendesak dan proses pengembalian cukup rumit, ya akhirnya tetap kami terima dan pakai juga." (Kutipan wawancara bersama salah satu PPK).

Berbagai temuan menunjukkan bahwa terdapat sejumlah permasalahan terkait kualitas produk, seperti barang yang diterima tidak sesuai dengan deskripsi dalam sistem *e-purchasing* (e-katalog), adanya perbedaan merek, spesifikasi teknis yang kurang rinci, serta keterlambatan pengiriman yang mempengaruhi pemanfaatan barang tersebut. Dalam pernyataannya, informan menyampaikan bahwa meskipun mereka menyadari adanya perbedaan merek atau ketidaksesuaian spesifikasi, barang tersebut tetap diterima dan digunakan karena kondisi yang mendesak dan kerumitan prosedur pengembalian. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pengadaan tidak hanya ditentukan oleh sistem elektronik yang digunakan, tetapi juga oleh perilaku dan sikap para penerima manfaat terhadap kualitas barang yang diterima.

Perbedaan merek maupun detail teknis yang ditemukan pada barang yang dikirimkan menunjukkan adanya kelalaian atau ketidaktelitian dari pihak penyedia dalam memenuhi standar kontraktual. Ketidaksesuaian ini bukan semata-mata akibat kelonggaran dari pengguna anggaran, tetapi lebih pada lemahnya komitmen penyedia terhadap kualitas barang yang mereka tawarkan

Oleh karena itu, meskipun sistem *e-purchasing* secara administratif lebih efektif, jaminan atas kesesuaian spesifikasi dan mutu produk masih menjadi tantangan yang memerlukan perhatian serius, khususnya perlu untuk memfokuskan penguatan melalui sistem pengawasan, evaluasi penyedia, dan peningkatan kapasitas pengguna dalam melakukan klarifikasi teknis sebelum pembelian. Jika ditemukan kerusakan atau

ketidaksesuaian spesifikasi maka Perangkat Daerah yang diwakili oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) seharusnya meminta pengembalian barang agar sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Sebenarnya, efektivitas proses pengadaan barang/jasa sangat bergantung pada tata cara pemilihan penyedia yang paling sesuai (Iqbal, 2020). Selain itu, efektivitas pengadaan juga sangat dipengaruhi oleh peran aktif dari pengguna barang dan pejabat pengadaan. Pengadaan barang/jasa tetap bisa gagal dalam mencapai efektivitas jika pengguna barang tidak melakukan pemeriksaan terhadap barang/jasa secara teliti atau pejabat pengadaan tidak mencermati dan memilih spesifikasi secara maksimal. Atau justru keduanya tidak melakukan evaluasi kinerja penyedia dengan objektif.

Usaha pemerintah Kabupaten Nganjuk untuk mencapai *value for money* dalam pengadaan barang/jasa tidak dapat dipisahkan dari struktur kekuasaan yang ada dalam sistem birokrasi. Dalam praktik pengadaan barang/jasa, masih terlihat dengan jelas adanya intervensi yang bersumber dari relasi kuasa antara penyedia barang/jasa dan pihak yang memiliki otoritas pengadaan dalam birokrasi.

“Ada penyedia yang dari awal sudah ditentukan oleh pemilik otoritas untuk jadi pilihan utama dalam pembelian melalui e-purchasing. Jadi pengadaan melalui e-purchasing menjadi tidak kompetitif.” (Ungkapan salah satu informan PPBJ).

Situasi ini memperlihatkan bahwa pengadaan tidak semata soal teknis administratif, tetapi telah menjadi zona politik kekuasaan yang dimanipulasi untuk kepentingan tertentu. Proses yang seharusnya transparan dan kompetitif justru menjadi sarat kepentingan, di mana penyedia tertentu bisa mendapatkan keuntungan lebih besar karena kedekatannya dengan pengambil keputusan. Harga yang tercantum dalam sistem *e-purchasing*, yang seharusnya menjadi alat untuk efisiensi dan akuntabilitas, sering kali kehilangan fungsinya karena adanya kesepakatan yang terjadi di luar kendali pengelola pengadaan. Hal ini menunjukkan bahwa kekuasaan tidak hanya digunakan untuk menjalankan kebijakan, tetapi juga untuk mengatur siapa yang akan mendapat keuntungan. Ketika praktik semacam ini terus dibiarkan, proses pengadaan menjadi kehilangan tujuannya untuk memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat. Pengadaan barang/jasa menjadi ruang eksklusif yang hanya bisa diakses oleh segelintir

pihak yang memiliki koneksi, bukan berdasarkan kompetensi dan kualitas yang dihasilkan. Situasi ini menciptakan ketimpangan sosial karena pemanfaatan terhadap dana publik tidak lagi menjunjung prinsip adil dan merata.

Adanya penurunan efektivitas penggunaan dana publik yang terus-menerus pada akhirnya akan menurunkan kepercayaan publik terhadap sistem pengadaan barang/jasa pemerintah. Potensi penyalahgunaan akan semakin bertambah besar ketika pengawasan terhadap implementasi pengadaan lemah atau kurang efektif. Ketika kontrol internal dan eksternal kurang berfungsi dengan baik, maka munculnya praktik kecurangan dalam pengadaan menjadi lebih mungkin terjadi, yang pada gilirannya mengarah pada pemborosan anggaran negara. Maka dari itu, penguatan peraturan dan penguatan instrumen pengadaan baik dari pengelola pengadaan maupun dari infrastruktur sistem pengadaan menjadi sangat penting untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan dan memastikan bahwa tujuan utama pengadaan yaitu mencapai prinsip dasar pengadaan dapat tercapai. Analisis ini menekankan pada pentingnya sistem pengawasan yang kuat dan integritas dalam pengelolaan pengadaan agar tujuan *value for money* dengan meminimalisir penyimpangan yang merugikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini memperlihatkan bahwa penerapan *e-purchasing* dalam pengadaan barang/jasa pemerintah di Kabupaten Nganjuk belum mampu sepenuhnya mencapai prinsip *value for money* yang terdiri atas indikator ekonomis, efisiensi, dan efektivitas.

Secara ekonomis, masih terjadi kesenjangan harga yang signifikan antara barang/jasa yang dibeli melalui *e-purchasing* dengan harga pasar atau distributor resmi. Negosiasi harga yang seharusnya menjadi fitur esensial dalam sistem ini sering tidak berjalan optimal karena adanya penyedia yang telah menjalin hubungan informal dengan pihak berwenang dalam pengadaan. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengadaan sudah tidak lagi berjalan secara adil karena adanya campur tangan kekuasaan yang menjadi kondisi persaingan tidak lagi seimbang dan kompetitif.

Dari sisi efisiensi, pengadaan di Kabupaten Nganjuk terganggu oleh kurangnya sumber daya manusia sebagai jabatan fungsional pengelola pengadaan, adanya fokus berlebihan terhadap orientasi administratif, serta keterbatasan sistem *e-purchasing* yang belum mampu memberikan peringatan dini terhadap harga negosiasi dengan deviasi yang ekstrem serta belum ada peringatan dini terhadap pemilihan penyedia yang sama secara terus menerus. Kondisi ini meningkatkan risiko inefisiensi dan membuka ruang terjadinya penyimpangan harga dan pemilihan penyedia.

Sedangkan dalam hal efektivitas, masih ditemukan barang/jasa yang tidak sesuai dengan spesifikasi teknis di *e-purchasing* namun tetap diterima karena alasan urgensi dan kompleksitas prosedur pengembalian. Kualitas barang yang diterima seringkali tidak sesuai dan memiliki kualitas yang tidak sama akibat lemahnya komitmen penyedia dan kurangnya pengawasan ketat dari pihak pengguna.

Secara umum, permasalahan utama bukan hanya bersifat teknis, melainkan berakar pada relasi kuasa dalam birokrasi pengadaan, yang memungkinkan terbentuknya praktik-praktik tidak adil, manipulatif, dan eksklusif. Hal ini memperbesar potensi ketimpangan sosial dan memperlemah kepercayaan publik terhadap sistem pengadaan pemerintah.

Saran

Agar penerapan *e-purchasing* di Kabupaten Nganjuk dapat benar-benar mendukung pencapaian *value for money*, maka diperlukan langkah-langkah konkret dan strategis sebagai berikut:

1) Penguatan Mekanisme Negosiasi Harga dan Transparansi Penyedia

LKPP perlu mengembangkan sistem pembandingan harga otomatis berbasis data pasar sebagai rujukan saat negosiasi. Pemerintah Kabupaten Nganjuk perlu menetapkan standar operasional prosedur (SOP) negosiasi yang wajib dilaksanakan oleh pengelola pengadaan, serta mendokumentasikan prosesnya untuk tujuan audit.

2) Perlu dibangun budaya kerja yang berfokus pada pencapaian hasil yang efisien dan manfaat jangka panjang. Adanya kebutuhan untuk menambah kapasitas dan

kapabilitas sumber daya manusia melalui rekrutmen dan pelatihan berkelanjutan dan evaluasi hasil kinerja.

- 3) PPK perlu memperketat tahapan pemeriksaan barang/jasa guna memastikan kesesuaian spesifikasi teknis dan mutu. Perlu dibangun fitur evaluasi performa penyedia berbasis skor atau rating yang transparan, berdasarkan pengalaman transaksi, kesesuaian produk, ketepatan pengiriman, dan kualitas layanan.
- 4) Diperlukan pelaksanaan sistem pemantauan berbasis *whistleblower* yang menjamin kerahasiaan dan keamanan pelapor atas dugaan praktik penyimpangan atau intervensi.
- 5) Perlu adanya fitur peringatan awal terkait kesepakatan harga dengan deviasi ekstrem dan pemilihan penyedia yang sama secara terus menerus di sistem *e-purchasing* untuk ditampilkan secara *real-time* pada akun milik pejabat pengadaan, pejabat pembuat komitmen, dan auditor internal sebagai bagian dari penguatan pengawasan internal. Dengan adanya sistem deteksi dini ini, potensi kecurangan dalam pengadaan dapat ditekan sejak awal, dan seluruh pihak yang terlibat dapat mengambil langkah korektif sebelum terjadi penyimpangan yang lebih besar.

REFERENSI

- Ahmad, A., Adys, A. K., & Haq, N. (2020). Implementasi E-Procurement Dalam Pengadaan Barang Dan Jasa Di Bagian Layanan Pengadaan Barang Dan Jasa Pemerintah (Blpbj) Sekretariat Daerah Kota Makassar. *JPPM: Journal of Public Policy and Management*, 2(2), 85–92. <https://doi.org/10.26618/jppm.v2i2.4564>
- Doverianda, B., Wardiyanto, B., & Setijanengrum, E. (2025). *Membangun Layanan Publik yang Partisipatif: Studi Kasus SIPRAJA melalui Perspektif New Public Governance*. 7(3), 1559–1568.
- Edward, A. V., Adnan, M. F., & Khaidir, A. (2024). New Public Manajemen: Studi Kasus Penerapan New Public Manajemen dalam Organisasi Publik di Indonesia. *Future Academia : The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(2), 54–62. <https://doi.org/10.61579/future.v2i2.97>
- Fitriani. (2017). *Analisis Value For Money Dalam Pengukuran Kinerja Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan Kabupaten Bulukumba* [Universitas Muhammadiyah Makassar]. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgleclefindmkaj/https://digilibadmin.unismuh.ac.id/>

upload/3954-Full_Text.pdf

- Hardani. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. CV PUSTAKA ILMU.
- Hikmah, R. N., & Irjayanti, M. (2023). Analisis Efektivitas Pengadaan Barang/Jasa secara Elektronik (E-Procurement) pada Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat. *Review of Accounting and Business*, 3(2), 133–152. <https://doi.org/10.52250/reas.v3i2.602>
- Imam Fachruddin, I. F. (2024). *Implementasi pengadaan barang dan jasa melalui sistem katalog elektronik (e-purchasing) di kabupaten kediri*. 01(02), 123–135.
- Iqbal, M. (2020). Pengaruh Pelaksanaan E Katalog Dalam Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Terhadap the Effect of Implementation of E Catalogs in Procurement of Goods / Government Services. *Jurnal USM Law Review*, 3(1), 77–97. <https://journals.usm.ac.id/index.php/julr/article/view/2204/0>
- Kusnanto Nugroho. (2022). *Jurnal Kebijakan Ekonomi Pengaruh Implementasi Model Kematangan terhadap Pencapaian Value for Money untuk Efisiensi Pengadaan Barang / Jasa Studi kasus : Unit Kerja Pengadaan Barang / Jasa pada Program Strategi Nasional Pencegahan Korupsi Pengaruh Impleme*. 17(1). <https://doi.org/10.21002/jke.2022.04>
- Mariono, Y. (2018). *Efektifitas Pengadaan Barang Dan Jasa Berbasis Elektronik (E-Procurement) Pada Fakultas Bahasa Dan Seni Universitas Negeri Surabaya*.
- Moleong, L. J. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV. Remaja.
- Njelesani, J., Gibson, B. E., Nixon, S., Cameron, D., & Polatajko, H. J. (2013). Towards a critical occupational approach to research. *International Journal of Qualitative Methods*, 12(1), 207–220. <https://doi.org/10.1177/160940691301200109>
- Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2021 Tentang Toko Daring Dan Katalog Elektronik Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. (n.d.). LKPP.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2021 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. (n.d.).
- Rachman, A. (2023). *Pemetaan Potensi Kecurangan Dalam Metode E-Purchasing Pada Proses Pengadaan Barang/Jasa di Indonesia*. Indonesian Corruption Watch. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://antikorupsi.org/sites/default/files/dokumen/Mapping Potential Fraud in Epurchasing Procurement in Indonesia.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://antikorupsi.org/sites/default/files/dokumen/Mapping%20Potential%20Fraud%20in%20Epurchasing%20Procurement%20in%20Indonesia.pdf)
- Setijaniningrum, E., Mardiyanta, A., Wardiyanto, B., & Samad, S. A. (2025). *When Silence Speaks : Public Service Innovation , Village Authority , and the Negotiation of Traditional Justice in Rural Indonesia ' s Youth Protection System*. 1–17.
- Sugiyono, P. D. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

https://digilib.unigres.ac.id/index.php?p=show_detail&id=43

- Ulya, Z., Wardiyanto, B., & Setijaningrum, E. (2025). *Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di DKI Jakarta melalui Aplikasi JAKI : Pendekatan New Public Service dan Inovasi Teknologi*. 7(2), 1382–1393.
- Wardiyanto, B., Setijaningrum, E., Samad, S., & Kandar, A. H. (2025). Mending the mismatch of minds and mandates: reimagining competency-centric public service delivery in Bojonegoro Regency, Indonesia. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442538>
- Wiguna Murti, I. W. I., Wirawan, W. A., & Prayitno, J. (2022). Efektivitas Komunikasi Dalam Mencegah Fraud Pada Pengadaan Barang Dan Jasa. *Samvada : Jurnal Riset Komunikasi, Media, Dan Public Relation*, 1(2), 27–36. <https://doi.org/10.53977/jsv.v1i2.757>