

BAB II.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Menurut Adi (2018), *e-purchasing* digunakan pemerintah untuk memenuhi kebutuhan pengadaan dengan memanfaatkan pasar elektronik (*e-marketplace*), melalui katalog elektronik, toko daring, dan pemilihan penyedia. Pelaksanaan *e-purchasing* di Indonesia mulai banyak diterapkan sejak 2018. *E-purchasing* mendapatkan perhatian khusus melalui pengembangan sistem katalog sebagaimana diatur dalam Peraturan LKPP Nomor 12 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis 2020 – 2024 dan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 2 Tahun 2022 tentang Percepatan Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri dan Produk UMKM. Regulasi ini menargetkan peningkatan pemanfaatan *e-purchasing* hingga 90% pada 2024, serta keterlibatan minimal 40% pelaku usaha termasuk UMKM.

Perubahan sistem pengadaan barang/jasa ini berlangsung cepat, dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, temuan baru, dan pengalaman implementasi regulasi sebelumnya. Namun, penelitian sebelumnya (Ahmad et al., 2019; Laryea, 2019) menyoroti adanya hambatan *e-procurement* dan perlunya strategi untuk meminimalkan risiko implementasi. Hal serupa juga disampaikan oleh Rizqi et al. (2024) yang menekankan faktor-faktor berpengaruh dalam *e-purchasing* pekerjaan konstruksi jalan di Jawa Tengah, serta Nazara et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pendekatan bibliometrik dapat mengungkap perkembangan topik penelitian lintas bidang.

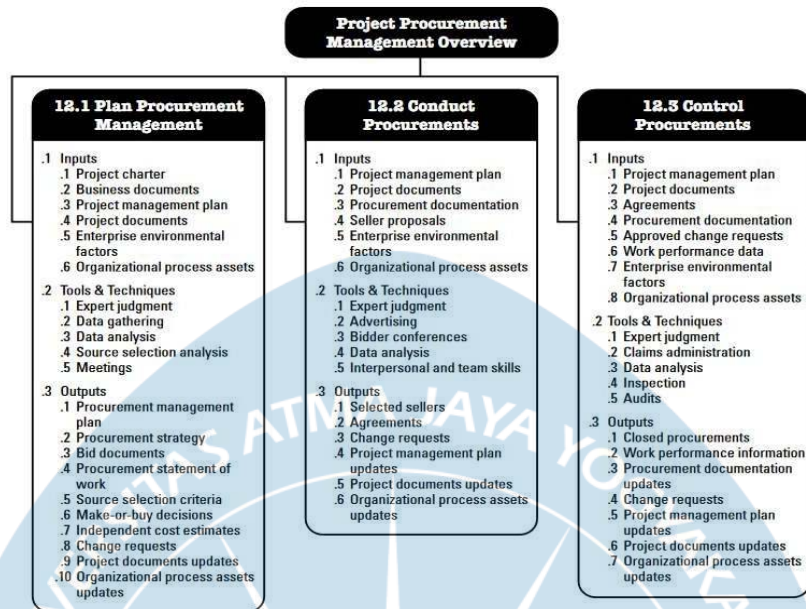
Tinjauan mengenai pengadaan barang/jasa memang sudah banyak dilakukan, tetapi belum ada pemetaan sistematis mengenai tren penelitian terkini yang dapat menunjukkan arah riset dan peluang pengembangan di masa depan. Putri et al. (2023) menegaskan bahwa kajian bibliometrik bermanfaat untuk memetakan arah ilmu pengetahuan, namun aplikasi metode ini dalam konteks pengadaan barang/jasa masih jarang dilakukan. Dalam journal yang penulis susun dengan judul *Tren Penelitian E-Procurement dan Pengadaan Barang/Jasa 2020 – 2025* menampilkan visualisasi publikasi antarnegara,

kolaborasi penulis, jaringan kata kunci, overlay, serta peta kepadatan. Temuan ini menyoroti tema dominan, area penelitian yang sedang berkembang, serta arah riset masa depan, khususnya dalam konteks digitalisasi pengadaan dan kebijakan publik.

1. Manajemen Pengadaan

PMBOK edisi ke-6 tahun 2017, mencakup proses yang diperlukan untuk membeli atau memperoleh produk, layanan, atau pengiriman yang diperlukan dari luar tim proyek. Manajemen pengadaan proyek mencakup proses pengelolaan dan pengendalian yang diperlukan untuk membuat dan mengelola kontrak, seperti kontrak, pesanan pembelian, perjanjian, atau perjanjian tingkat layanan internal. Orang yang diberi wewenang untuk mengadakan barang dan jasa yang diperlukan untuk proyek tersebut mungkin merupakan anggota tim proyek, manajemen senior, atau bagian dari organisasi departemen pembelian.

Alur proses pengadaan pada PMBOK Edisi 6 Tahun 2017 meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian seperti pada gambar 1. Dari setiap tahap proses pengadaan, terdapat kegiatan – kegiatan *input* dan *output*. Pada diagram alur pengadaan tersebut tidak terdapat tahap penutupan pengadaan seperti pada PMBOK Edisi 5. Pada PMBOK Edisi 5 terdapat tahap penutupan pengadaan dimana pada tahap tersebut membahas mengenai evaluasi dan audit. Tahap penutupan tersebut kemudian dieleminasi pada PMBOK Edisi 6, namun tetap dibahas pada bagian pengendalian pengadaan dan penutupan proyek. Bagian evaluasi dan audit masuk dalam tahap pengendalian pengadaan, sementara untuk informasi mengenai laporan administrasi dan hasil pekerjaan termasuk dalam bagian penutupan proyek.



Gambar 1. Alur Proses Manajemen Pengadaan
Sumber: PMBOK Edisi 6 (2017)



Gambar 2. Alur Proses Penutupan Proyek
Sumber: PMBOK Edisi 6 (2017)

a. Perencanaan Pengadaan

Manajemen pengadaan adalah proses mendokumentasikan keputusan pengadaan untuk suatu proyek dan mengidentifikasi, mendekati, dan mengidentifikasi vendor potensial.

Keuntungan utama dari proses ini adalah memutuskan apakah barang dan jasa perlu dibeli dari luar proyek. Barang dan jasa dapat diperoleh dari bagian lain organisasi pelaksana atau dari sumber eksternal. Input perencanaan pengadaan menggambarkan kebutuhan, keputusan, persyaratan, dan batasan pada suatu proyek, yang tercantum pada rencana manajemen proyek dan dokumen proyek. Hasil dari perencanaan pengadaan adalah rencana manajemen pengadaan, strategi pengadaan, dokumen standar pengadaan, dan kriteria pemilihan penyedia yang akan digunakan.

b. Pelaksanaan Pengadaan

Proses pelaksanaan pengadaan mencakup memperoleh tanggapan penyedia jasa, memilih penyedia jasa, dan membuat kontrak. Keuntungan utama dari proses ini adalah pemilihan penyedia layanan yang berkualitas dan penegakan kontrak hukum untuk pelaksanaan penyediaan barang dan jasa. Hasil akhir dari proses tersebut adalah kesepakatan-kesepakatan yang telah ditetapkan termasuk kontrak-kontrak formal. Proses ini dilakukan secara berkala seluruh proyek sesuai kebutuhan. Pada pelaksanaan pengadaan secara keseluruhan adalah proses meminta tanggapan dari penyedia peserta tender dan evaluasi penawaran dari penyedia dan dibuatkan daftar penyedia yang memenuhi kualifikasi. Penilaian lebih rinci perlu dilakukan secara spesifik dan komprehensif.

c. Pengendalian Pengadaan

Manajemen pengadaan adalah proses mengelola hubungan pengadaan, memantau kinerja kontrak, membuat perubahan dan amandemen jika diperlukan, dan menyelesaikan kontrak. Manfaat utama dari proses ini adalah untuk memastikan bahwa kinerja penyedia layanan memenuhi persyaratan proyek sesuai dengan

ketentuan perjanjian hukum dengan pengguna layanan. Inspeksi dan audit dilakukan untuk mengendalikan pengadaan.

Inspeksi adalah tinjauan terstruktur atas pekerjaan yang dilakukan oleh penyedia jasa. Inspeksi yang dilakukan dimulai dari tinjauan sederhana hasil kiriman atau tinjauan fisik sebenarnya dari pekerjaan. Pada proyek konstruksi, inspeksi dilakukan bersama-sama antara pengguna jasa dan penyedia jasa untuk menjamin keberlangsungan pekerjaan.

Audit adalah tinjauan terstruktur terhadap proses pengadaan. Hak dan kewajiban terkait audit harus dijelaskan dalam kontrak pengadaan. Pengamatan audit yang dihasilkan harus diketahui oleh kedua belah pihak untuk penyesuaian proyek. Audit digunakan untuk mengetahui apakah aktivitas proyek mematuhi aturan, proses, dan prosedur proyek. Tujuan audit diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi semua praktik baik dan terbaik yang diterapkan;
2. Mengidentifikasi semua ketidaksesuaian dan kekurangan;
3. Secara aktif dan proaktif memberikan dukungan positif guna meningkatkan produktivitas tim; dan
4. Menyoroti pengaruh inspeksi sebagai pembelajaran organisasi

Auditor internal maupun eksternal dapat melakukan audit secara terjadwal atau tidak. Audit memverifikasi penerapan permintaan perubahan yang disetujui termasuk pembaruan, tindakan perbaikan, perbaikan cacat, dan tindakan pencegahan.

d. Penutupan Pengadaan

Penutupan pengadaan dilakukan ketika proyek ditutup atau selesai. Proyek dikatakan selesai apabila seluruh aktivitas proyek, fase, atau kontrak telah selesai. Manfaat utama dari proses ini adalah adanya pengarsipan informasi proyek, mulai dari awal perencanaan hingga penutupan proyek. Proses ini berjalan sekali pada titik yang telah ditentukan dalam proyek. Penutupan pengadaan termasuk dalam proses penutupan proyek dimana ada prosedur untuk menyelidiki dan mendokumentasikan informasi terkait pengadaan pada suatu proyek.

2. Pengadaan Barang/Jasa (Procurement)

Pengertian pengadaan barang dan jasa sendiri dalam KBBI adalah penawaran pekerjaan dan penawaran pembelian atas penyediaan jasa dan barang. Selain itu, terdapat berbagai definisi mengenai pengadaan, diantaranya adalah sebagai berikut.

- a. Menurut Kandou (2016), pengadaan adalah pembelian untuk memenuhi persyaratan yang telah direncanakan dan disetujui sebelumnya dengan sistem pembelian langsung, tender, maupun dari sumbangan/hibah.
- b. Menurut Kosasi (2015), pengadaan barang jasa adalah usaha dari pengguna untuk memperoleh barang dan jasa yang diharapkan melalui serangkaian proses dan metode tertentu sehingga diperoleh barang dan jasa yang sesuai dengan kondisi yang diinginkan.
- c. Menurut Moronda (2014), pengadaan adalah memperoleh barang atau layanan dengan cara membeli atau menyewa oleh divisi pengadaan untuk kepentingan umum atas nama kementerian, departemen atau administrasi regional pemerintah atau badan publik yang meliputi deskripsi persyaratan, seleksi dan undangan tender, persiapan dan pemberian kontrak.

Pengadaan barang dan jasa perlu mengikuti prinsip dan etika pengadaan. Prinsip dan etika tersebut menjadi norma atau aturan hukum yang pelanggarannya akan menimbulkan sanksi hukum sesuai dengan peraturan yang berlaku. Prinsip dasar pengadaan dijelaskan dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2003. Prinsip dasar tersebut adalah sebagai berikut.

1. Efisien, menggunakan sarana dan sumber daya untuk mencapai tujuan yang ditentukan dalam waktu tersingkat secara bertanggungjawab;
2. Efektif, sesuai dengan identifikasi kebutuhan dan bermanfaat maksimal sesuai dengan tujuan perencanaan;
3. Terbuka dan bersaing, bersikap terbuka terhadap penyedia barang/jasa yang mampu memenuhi kebutuhan;
4. Bersaing, melalui persaingan sehat antara penyedia yang memenuhi standar tertentu berdasarkan peraturan yang jelas dan transparan;

5. Transparan, seluruh peraturan dan informasi pengadaan, meliputi persyaratan teknis administrasi, prosedur dan hasil evaluasi, identifikasi calon penyedia, tersedia bagi peserta penyedia yang berkepentingan dan masyarakat umum;
6. Adil, perlakuan adil dan setara kepada seluruh calon penyedia dan tidak bermaksud menguntungkan pihak tertentu, tidak ada cara dan alasan apapun;
7. Akuntabel, bertanggung jawab mencapai tujuan fisik, keuangan, dan kepentingan umum demi kelancaran pelaksanaan fungsi umum pemerintahan dan pelayanan masyarakat sesuai dengan prinsip dan peraturan yang berlaku di bidang pengadaan.

Sementara itu, berikut penjelasan untuk etika pengadaan diatur pada Perpres Nomor 16 Tahun 2018.

1. Melaksanakan pekerjaan dengan baik dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan dengan lancar dan andal;
2. Bekerja secara profesional dan independen serta menjaga kerahasiaan dokumen pengadaan untuk mencegah malfungsi pengadaan.;
3. Menjaga persaingan sehat dengan tidak saling memengaruhi baik secara langsung maupun tidak;
4. Menerima dan mempertanggungjawabkan segala keputusan yang diambil berdasarkan kesepakatan para pihak secara tertulis;
5. Menghindari dan mencegah konflik kepentingan antara pihak langsung dan tidak dalam proses pengadaan;
6. Menghindari dan mencegah pemborosan dan kerugian negara dalam pengadaan;
7. Menghindari dan mencegah penyalahgunaan kekuasaan untuk kepentingan perseorangan, kelompok, atau pihak lain yang merugikan negara; dan
8. Tidak menerima, menawarkan, atau menjanjikan pemberian atau penerimaan hadiah, kompensasi, komisi, rabat, dan sebagainya dari atau kepada siapapun yang diketahui atau patut diduga berhubungan dengan pengadaan.

3. Pengadaan Barang/Jasa Elektronik (*E-Procurement*)

Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010, menyatakan bahwa *E-Procurement* merupakan pengadaan barang/jasa yang dilakukan dengan bantuan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai perundang-undangan. Selain itu, *e-procurement* dideskripsikan sebagai otomatisasi dalam proses pengadaan (Vaidyanathan & Devaraj, 2008) yang menggunakan internet untuk pengadaan barang dan jasa (Pollock & Williams, 2009). Menurut Min dan Galle (2003) *e-procurement* menggunakan teknologi untuk mengidentifikasi calon penyedia barang dan jasa dimana terdapat interaksi hingga dilakukannya pembayaran melalui *marketplace*.

Menurut Toktas-Palut et al. (2014) terdapat beberapa hambatan dan manfaat dalam penggunaan *e-procurement* sebagai berikut.

a. Hambatan penggunaan *e-procurement*

- (1) Ketidakcocokan *supplier*: terdapat kekurangan kesiapan pihak *supplier* untuk terlibat dalam interaksi elektronik dimana strategi dan kemauan *supplier* tidak cukup untuk dilakukan pada teknologi baru seperti *e-procurement*.
- (2) Ketidapatuhan dengan budaya perusahaan: masalah budaya seperti tidak adanya kebijakan perusahaan yang jelas dan solutif, kurangnya kepemimpinan, kurangnya kontrol terpusat yang fleksibel, penolakan terhadap perubahan, dan kurangnya kualitas informasi, menghasilkan penerapan *e-procurement* yang lambat.
- (3) Kurangnya pengetahuan/tenaga terampil *e-procurement*: terutama terkait dengan masalah kepegawaian seperti generasi tua yang belum terus mengikuti kemajuan di bidang teknologi, disaat kebutuhan pengadaan yang sangat bergantung pada teknologi.
- (4) Kurangnya fleksibilitas dalam proses dan dokumentasi: kurangnya fleksibilitas sistem pengadaan elektronik dapat mengurangi penggunaan sistem dalam kondisi tertentu dan memerlukan penanganan khusus sehingga dapat mengurangi manfaat yang diharapkan.

b. Manfaat penggunaan *e-procurement*

- (1) Manajemen yang lebih baik dan pengendalian *supplier*: menyediakan *supplier* dengan harga dan kualitas terbaik, menyederhanakan proses negosiasi dan kontrak dengan peningkatan transparansi dan komunikasi.
- (2) Penghematan biaya dalam proses pembelian secara keseluruhan: peningkatan kecepatan dan efisiensi dalam proses pengadaan dan komunikasi dengan meningkatkan siklus inventaris, kebutuhan operasional personel yang lebih sedikit, dan penghematan biaya operasional.
- (3) Mengurangi birokrasi dan redundansi: pengadaan elektronik menghilangkan prosedur persetujuan yang tidak efisien dan duplikasi layanan yang tidak perlu.
- (4) Akses yang lebih mudah ke data pasar: memungkinkan untuk memantau dan memindai sumber data dengan mudah dan untuk berbagi informasi dengan orang lain secara proaktif.
- (5) Peningkatan pengambilan keputusan: dapat dilakukan dengan *e-procurement* karena informasi yang relevan tertata rapi, terorganisir, dan diberi stempel waktu.
- (6) Peningkatan manajemen inventaris: otomatisasi inventarisasi dan standar prosedur membuat operasional lebih mudah untuk dikelola, disesuaikan, dan ditingkatkan.
- (7) Peningkatan komunikasi dan kolaborasi *supplier*: memudahkan untuk mengkomunikasikan persyaratan dengan lebih cepat dan cara yang lebih mudah diakses, hal ini akan menghasilkan pemahaman tentang persyaratan yang lebih baik.
- (8) Peningkatan transparansi *supplier*: transparansi spesifikasi produk, harga, rincian kontrak, seperti kondisi kontrak, waktu, ketentuan pesanan, dan lain-lain, sehingga dapat dilihat oleh pihak-pihak terkait baik internal maupun eksternal.
- (9) Peningkatan kualitas dan efisiensi proses: meningkatnya transparansi sistem dan persaingan antar *supplier* serta akses

informasi yang lebih mudah meningkatkan kualitas dan efisiensi proses pengadaan.

- (10) Berbagi informasi terintegrasi: mempercepat aliran informasi penting antara bisnis internal dan eksternal serta menyediakan berbagi informasi *real-time* dalam struktur yang lebih luas.
- (11) Meminimalkan kesalahan proses: menghilangkan proses manual sehingga mengurangi peluang terjadinya kesalahan manusia, ketidakakuratan, dan pengerjaan ulang.
- (12) Pelaporan *online* dan *real-time*: pelaporan sistem secara *real time* memungkinkan manajemen memiliki cara yang cepat dan andal untuk membandingkan pengeluaran dengan anggaran, sehingga dapat memberikan respon terhadap masalah dengan cepat.
- (13) Respon lebih cepat terhadap masalah melalui informasi *real time*: peningkatan kecepatan dalam transaksi, pelacakan dan pelaporan melalui informasi *real time* membantu penyelesaian masalah lebih cepat dan keputusan reaktif.
- (14) Proses pembelian yang disederhanakan dan efisien: pengadaan elektronik merupakan penyederhanaan proses pembelian dengan menghadirkan semua *supplier* bersama-sama yang dapat diakses dari satu *platform* elektronik dan menghilangkan proses manual sehingga mempercepat pesanan hingga pemrosesan pembayaran.
- (15) Penghematan waktu dalam proses pembelian secara keseluruhan: penyederhanaan proses yang efisien, cepat, dan transparansi informasi memungkinkan waktu yang lebih singkat untuk evaluasi dan proses pengambilan keputusan.

4. E-Purchasing (Pembelian Elektronik)

Peran penggunaan teknologi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap operasional organisasi (Deraman et al., 2013). Salah satu aplikasi yang muncul akibat peran teknologi adalah *e-purchasing*. Menurut Perpres Nomor 12 Tahun 2021 definisi pembelian elektronik, selanjutnya disebut *e-purchasing*, adalah proses pembelian barang/jasa melalui sistem katalog

elektronik atau toko *online*. Menurut Min dan Galle (2003), *e-purchasing* adalah sebuah inovasi yang mendapatkan perhatian yang signifikan dalam memperluas basis pemasok dan mempercepat proses pemesanan, menyederhanakan pembayaran pembelian, sehingga menjadikannya lebih efektif dan efisien. Keuntungan dari transaksi pembelian elektronik adalah meningkatkan efisiensi rantai pasokan dengan memberikan informasi tentang ketersediaan produk dan status pengiriman.

Menurut Deraman dan Abdullah (2012), terdapat beberapa faktor yang mendorong implementasi *e-purchasing* sebagaimana berikut.

a. Biaya

Biaya-biaya ini mengacu pada total biaya internal untuk menyelesaikan pembelian dari daftar permintaan pembayaran (Heijnoer & Telgen, 2002). Selain itu, *e-purchasing* dilakukan dengan menurunkan inventaris dan pengurangan pekerja sehingga dapat dilakukan penghematan biaya material, transaksi, administrasi, dan biaya strategis.

b. Waktu

Penghematan waktu merupakan faktor yang turut dipertimbangkan dalam implementasi *e-purchasing* (Anumba & Ruikar, 2002). Pelaksanaan *e-purchasing* dapat mempersingkat waktu pembelian (Dawn & Larry, 2008), waktu komunikasi (Hawking et al., 2004), waktu evaluasi (Guo & Chen, 2010), dan waktu pemenuhan pembelian (Perera et al., 2006). Penggunaan waktu yang lebih singkat dalam aktivitas pembelian, membuat pengadaan menjadi lebih efisien dan meningkatkan kinerja internal organisasi.

c. Kualitas

Menurut Beamon dan Ware (1998), meningkatkan kualitas dalam proses bisnis adalah kunci kinerja dari organisasi. *E-purchasing* meningkatkan kualitas melalui peningkatan visibilitas dalam rantai pasokan, peningkatan efisiensi, dan peningkatan komunikasi.

d. Keunggulan kompetitif

Menurut Clyde dan Meenu (2000), keunggulan kompetitif merupakan salah satu faktor utama yang akan menentukan kelangsungan hidup dan

kesuksesan organisasi di masa depan. Selain itu, Wong dan Sloan (2004) mengemukakan bahwa untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya dan peningkatan profitabilitas dipandang sebagai manfaat dari *e-purchasing*.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pada proses pengadaan, perlu diketahui faktor yang berpengaruh pada keberhasilan proses pengadaan (Deraman et al., 2013). Faktor-faktor tersebut akan berpengaruh pada proses pelaksanaan baik mendukung secara positif maupun negatif sebagai tantangan. Berikut adalah faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan *e-purchasing* menurut Deraman et al. (2013).

Tabel 1. Faktor yang Berpengaruh pada Pelaksanaan *E-Purchasing*

Variabel	Faktor Keberhasilan
Komitmen dan Hubungan Organisasi	Kepercayaan dengan mitra
	Kerjasama antar pegawai
	Kesetiaan pegawai pada organisasi
	Struktur organisasi yang baik
	Komitmen pegawai pada tujuan organisasi
	Komunikasi yang baik antara pegawai dengan atasan
	Komunikasi dengan mitra
	Penetapan perjanjian kemitraan
	Sikap positif karyawan terhadap <i>e-purchasing</i>
Pengelolaan perubahan	Keinginan organisasi untuk berubah
	Pengelolaan perubahan yang baik
	Program perubahan manajemen
Perekrutan Tenaga Teknis dan Tanggung Jawab Atasan	Konsultan Teknologi Informasi (TI) yang berpengetahuan teknis dan bisnis
	Konsultan TI yang mampu merekomendasikan tentang sistem <i>e-purchasing</i>
	Konsultan TI yang mendukung proses penerapan
	Penetapan tenggat waktu/tonggak yang tepat untuk pengukuran kinerja

Variabel	Faktor Keberhasilan
	Kepemimpinan atasan
	Pengukuran kinerja
	Pengetahuan dan kemampuan pengguna
	Peninjauan pelaksanaan
	Ketersediaan waktu dan sumber daya oleh atasan
Rencana pelaksanaan	Koordinasi dan pemantauan pelaksanaan
	Konsistensi pelaksanaan sesuai rencana
	Perencanaan yang detail
	Tim pelaksana memiliki pengetahuan yang mendukung
	Pembagian tugas dan wewenang yang jelas
	Organisasi memiliki visi, misi, strategi, dan arahan yang jelas
Pembelajaran Organisasi	Pengalaman organisasi menggunakan TI secara efektif
	Pengalaman organisasi memberikan pengetahuan
Stakeholder dan komposisi	Pemberian informasi yang dibutuhkan
	Identifikasi tingkat <i>stakeholder</i> yang terlibat
	Keterlibatan awal <i>stakeholder</i>
	Teknik manajemen proyek yang efektif
	Kesiapan mitra
	Pemilihan anggota tim lintas fungsi
	Pengalaman pengguna dalam aplikasi TI
	Manajer proyek yang berpengalaman
Peraturan dan Rencana Strategi Organisasi	Penyelarasan strategi <i>e-purchasing</i> dengan strategi TI
	Implementasi kebijakan <i>e-purchasing</i> dalam kebijakan pengadaan yang ada
	Peningkatan komitmen karyawan
	Rencana strategi yang menetapkan tenggat waktu, tanggung jawab dan pembiayaan
	Program pelatihan dan pendidikan yang memadai
	Pemberian arahan dan bimbingan dalam pelaksanaan

Variabel	Faktor Keberhasilan
Inovasi Proses Bisnis dan Kolaborasi Eksternal	Perubahan proses sesuai kebutuhan organisasi
	Penyederhanaan proses dan menghilangkan aktivitas berulang
	Dokumentasi proses bisnis yang penting
	Dukungan inovasi dan proses pembelajaran
	Toleransi kebutuhan dan kemampuan dengan mitra dagang
	Dukungan untuk berbagi pengetahuan dan informasi
	Transformasi budaya kerja menuju inisiatif
	Hubungan jangka panjang dengan mitra dagang

Sumber: Deraman et al. (2013)

5. E-Katalog (Katalog Elektronik)

Merujuk pada Surat Keputusan Kepala LKPP Nomor 122 Tahun 2022, e-katalog menyajikan informasi produk yang mencakup jenis, spesifikasi, Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN), negara asal, harga, penyedia, dan sebagainya. E-katalog memuat barang dan pekerjaan jasa yang memenuhi kriteria tertentu sehingga dapat ditayangkan pada e-katalog.

Merujuk pada Peraturan LKPP melalui Surat Keputusan Deputi Bidang Monitoring – Evaluasi dan Pengembangan Sistem Informasi LKPP Nomor 1 Tahun 2021 dan Pengembangan Sistem Informasi Nomor 7 Tahun 2020, menyatakan bahwa penerapan pembelian elektronik pada aplikasi katalog elektronik versi 5.0 dilakukan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan (PP), Penyedia, dan agen penjualan. Kemudian dalam pelaksanaan *e-purchasing* katalog adalah prosedur pembelian melalui sistem katalog elektronik yang dijelaskan pada Surat Keputusan Kepala LKPP Nomor 122 Tahun 2022. Penggunaan e-katalog memberikan beberapa manfaat utama yaitu:

1. Menggerakkan dan meningkatkan perekonomian lokal dengan mengoptimalkan keterlibatan pelaku ekonomi lokal;

2. Medorong mekanisme belanja pemerintah daerah dan mempercepat pelaksanaan anggaran dengan memperhatikan tata kelola pemerintahan yang baik;
3. Sebagai *database* kebijakan pengembangan ekonomi daerah;
4. Pembelian barang/jasa dicatat secara elektronik untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

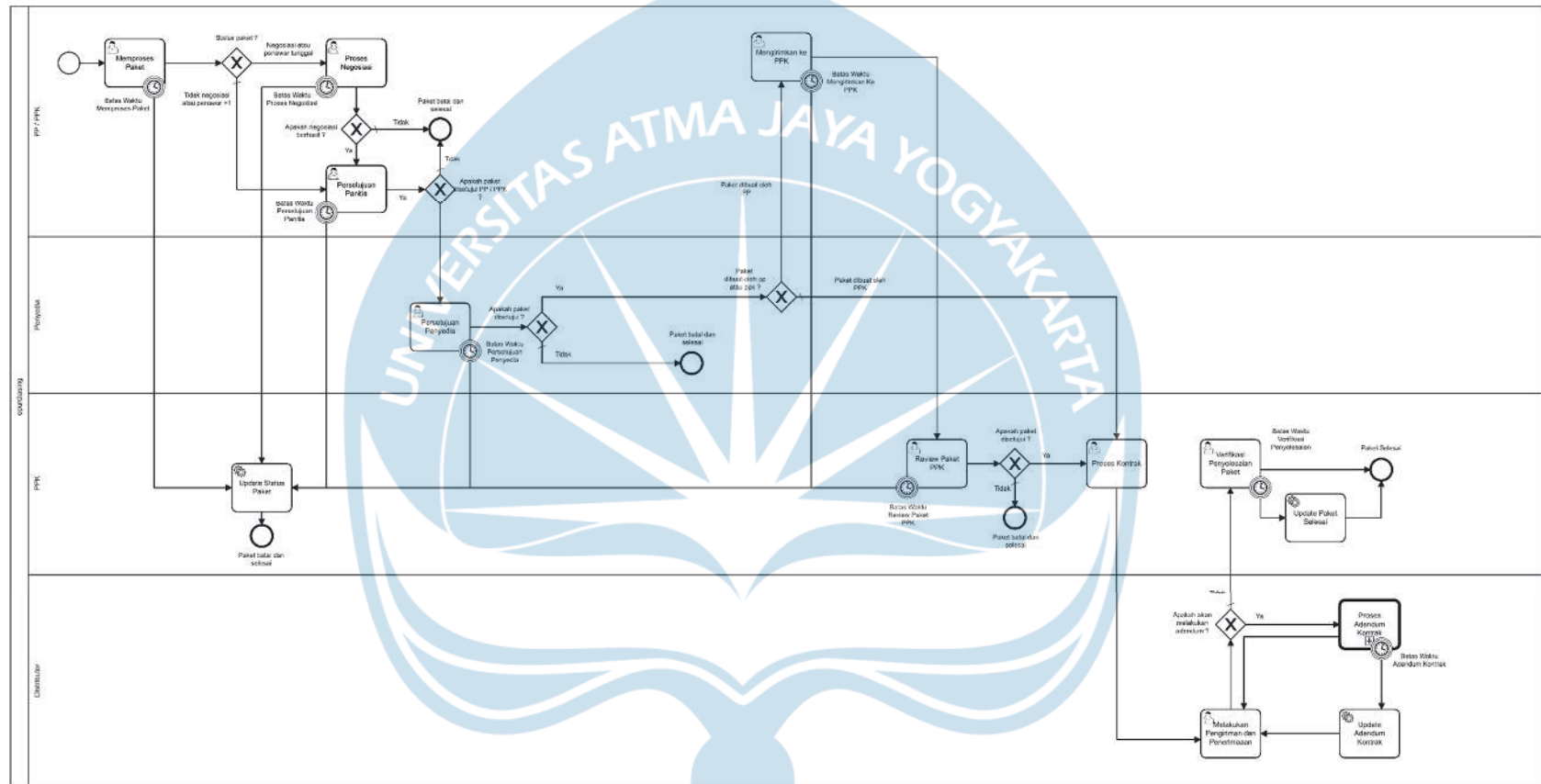
Dalam pelaksanaan *E-Purchasing* melalui Katalog, pengadaan barang dapat dilaksanakan dengan metode :

1. Negosiasi Harga

Metode negosiasi harga didasarkan pada harga satuan produk dengan mempertimbangkan kuantitas, biaya pengiriman, biaya pemasangan, atau ketersediaan produk. PPK/PP dapat menggunakan informasi harga produk dari sumber lain yang valid sebagai pedoman negosiasi. Implementasinya diawali dengan membuat paket pada aplikasi katalog elektronik sesuai dengan nilai paket pekerjaan. Selanjutnya melakukan negosiasi harga satuan produk dengan memperhatikan jumlah pengadaan produk, biaya pengiriman, biaya pemasangan, atau ketersediaan produk yang dicatat dalam fungsi negosiasi. Apabila perundingan menghasilkan kesepakatan, PPK akan melanjutkan persiapan dan penandatanganan surat perikatan dan melanjutkan ke proses selanjutnya. Apabila tidak ada kesepakatan perundingan, PPK/PP dapat membatalkan paket dan melakukan negosiasi dengan penyedia lain. Secara garis besar pelaksanaan dengan metode negosiasi harga digambarkan pada diagram alir gambar 3.

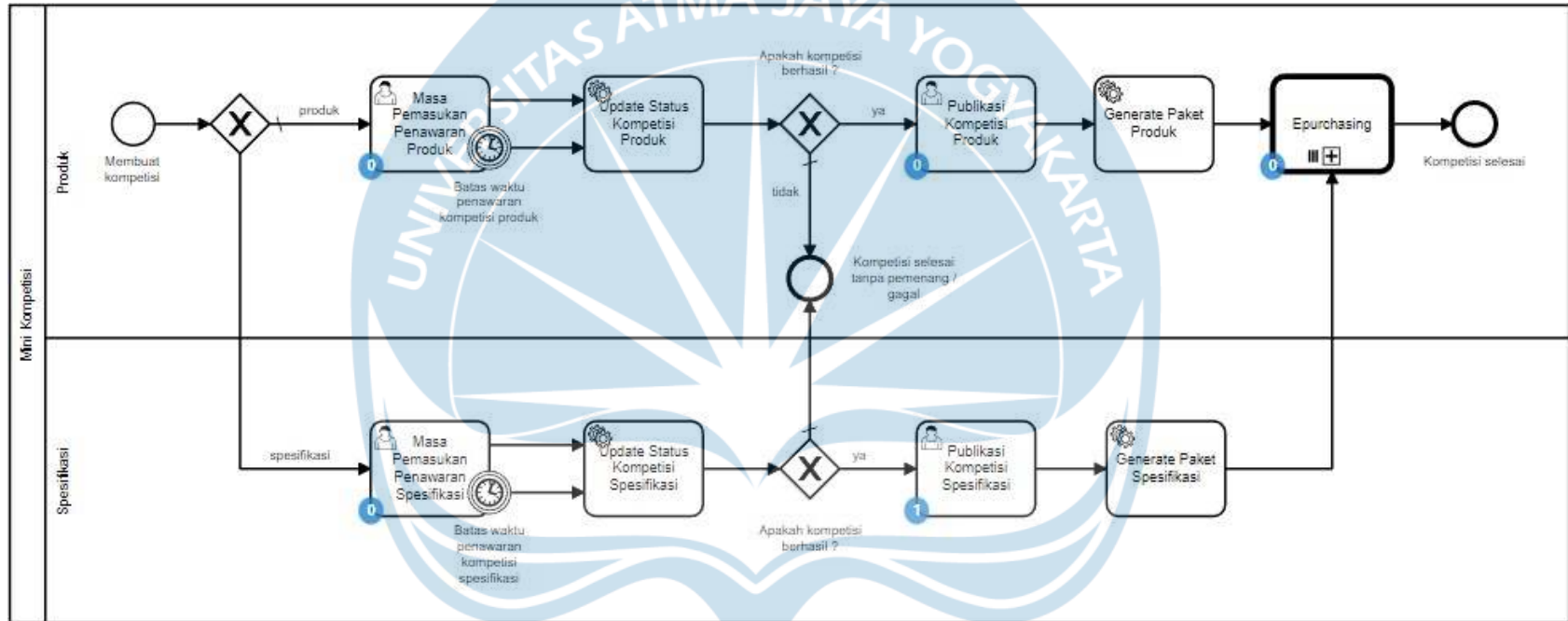
2. Mini-Kompetisi

Metode kompetisi mini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan harga terbaik bagi dua atau lebih pemasok e-katalog yang mempunyai produk identik atau produk dengan spesifikasi serupa yang disyaratkan oleh PPK/PP. Implementasi mini kompetisi tersebut ditunjukkan pada diagram alur 2.5 di bawah ini. Setelah mini-kompetisi dilakukan, PPK/PP melanjutkan pemeriksaan dan verifikasi data kualifikasi penyedia dan produk yang akan dibeli.



Gambar 3. Alur *Business Process Model and Notation* (BPMN) E-Purchasing Negosiasi Produk Barang/Jasa Pemerintah

Sumber: Petunjuk Penggunaan Aplikasi Katalog Elektronik Produk Barang dan Jasa Pemerintah E-purchasing Negosiasi (LKPP, 2023)



Gambar 4. Alur *Business Process Model and Notation* (BPMN) *E-Purchasing* Mini Kompetisi produk barang/jasa pemerintah

Sumber : Petunjuk Penggunaan Aplikasi Katalog Elektronik Produk Barang dan Jasa Pemerintah E-purchasing Mini Kompetisi (LKPP, 2022)

6. Kinerja Pengadaan

Kinerja pengadaan memiliki keterkaitan dengan proses pengadaan, dan dapat berdampak pada kinerja proyek. Chimwani et al. (2014) menyatakan bahwa kinerja pengadaan dipengaruhi oleh beberapa aspek diantaranya adalah prosedur pengadaan, kemampuan staf pengadaan, dan teknologi informasi yang digunakan pada proses pengadaan. Sementara itu Chao dan Hsiao (2012) berpendapat bahwa metode pengadaan akan berpengaruh pada kinerja biaya, mutu, dan waktu proyek. Oleh karena itu kinerja pengadaan menjadi salah satu tulang punggung keberhasilan organisasi dalam kontribusi terhadap perolehan barang dan jasa berkualitas sehingga memberikan layanan organisasi secara prima (Barsemoi et al., 2014).

a. Kinerja Mutu (Kualitas) Pengadaan

Pengukuran kinerja kualitas terutama untuk jasa dapat dilakukan dengan beberapa alat salah satunya adalah SERVQUAL (*service quality*). Menurut Landy et al. (2020) SERVQUAL berhubungan dengan pengukuran kepuasan pengguna dalam jangka pendek dan berkaitan dengan faktor-faktor yang terus berubah. Untuk dimensi pengukuran SERVQUAL yang dirangkum dari beberapa pakar adalah sebagai berikut.

1. *Reliability* (reliabilitas) : kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dan memberikan hasil sesuai dengan permintaan pengguna berdasarkan pengalaman dan reputasi yang dimiliki.
2. *Responsiveness* (responsivitas) : kemampuan untuk memberikan respon kepada pengguna yang dipengaruhi keahlian, perilaku, alat, dan pemberian solusi.
3. *Assurance* (jaminan) : kemampuan untuk memberikan jaminan hasil pekerjaan melalui kompetensi dan kredibilitas sehingga memperoleh kepercayaan pengguna.
4. *Emphaty* (empati) : kepedulian kepada pengguna sehingga mengetahui keinginan pengguna melalui kemampuan komunikasi dan interaksi.

5. *Tangibles* (wujud/hasil) : penilaian hasil yang diberikan kepada pengguna.

Dari lima dimensi pengukuran tersebut, kinerja kualitas pengadaan pada penelitian ini akan berfokus pada kemampuan penyedia jasa dalam memberikan hasil yang sesuai dengan spesifikasi pengguna jasa. Dari hal tersebut mencakup respon penyedia jasa dalam pelaksanaan pelaksanaan pengadaan hingga penyelesaian pekerjaan.

Wicaksono et al. (2012) mengukur kinerja pengadaan dengan menggunakan model Sink's seven performance criteria, dimana kriteria tersebut saling berhubungan dan salah satunya adalah kualitas. Variabel dalam kinerja pengadaan antara lain adalah pemakaian sumber daya, implementasi inovasi proses, kualifikasi hasil, dan pemilihan penyedia jasa. Sementara itu, untuk indikator yang berpengaruh pada kinerja kualitas pengadaan diantaranya adalah evaluasi pengadaan, kesesuaian hasil pengadaan dengan spesifikasi kontrak, pemilihan dan kualifikasi penyedia jasa.

Mengevaluasi kinerja pengadaan dapat membantu organisasi dalam mengurangi biaya, meningkatkan profitabilitas, menjamin pasokan, meningkatkan kualitas, dan menjadi lebih kompetitif di masa yang akan datang (Chimwani et al., 2014). Kinerja mutu pengadaan menunjukkan seberapa besar tingkat keberhasilan dari proses pengadaan. Penilaian keberhasilan terkait pengadaan antara lain adalah spesifikasi yang disepakati, negosiasi, pemilihan penyedia jasa, evaluasi penyedia jasa, dan pembayaran (Eriksson & Westerberg, 2011).

Pengukuran terhadap kinerja pengadaan perlu terus dilakukan karena kinerja pengadaan merupakan sarana untuk mengendalikan dan memantau fungsi pengadaan. Hal ini perlu menjadi perhatian karena pengadaan barang dan jasa pemerintah merupakan kunci dalam penyampaian layanan pemerintah, yang rawan korupsi, berpotensi menyebabkan pemborosan sehingga berpengaruh pada kualitas layanan dan peluang peningkatan kehidupan (Chimwani et al., 2014).

b. Kualitas Pekerjaan

Menurut Oktaviani (2015), kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah faktor non teknis berupa prosedur pengadaan. Prosedur pengadaan dengan metode evaluasi terendah menjadi penyebab kegagalan dalam mencapai jaminan kualitas yang diharapkan. Hal tersebut menyebabkan penyedia jasa hanya berfokus pada penawaran harga sehingga kurang mempertimbangkan spesifikasi, gambar, dan resiko yang mungkin dihadapi di lapangan.

Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) di Indonesia memiliki hubungan yang erat dengan kualitas pekerjaan dalam pengadaan barang/jasa di sektor publik. Berikut adalah peran peraturan LKPP dalam mempengaruhi kualitas pekerjaan sebagaimana yang tercantum pada Peraturan LKPP Nomor 12 tahun 2021 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/jasa Pemerintah melalui Penyedia.

1. Menjadi standar dan pedoman pengadaan

Palam peraturan tersebut telah menetapkan standar dan prosedur yang harus diikuti oleh semua lembaga pemerintah dalam melakukan pengadaan barang/jasa. Standar ini mencakup aspek-aspek seperti tahapan pengadaan, evaluasi, pemilihan pemasok, dan penegakan hukum. Selain itu, peraturan LKPP turut mencantumkan kualifikasi terkait standar kualitas pekerjaan konstruksi pada seluruh dokumen pengadaan. Dengan adanya standar yang jelas dan ketat, mampu mendukung peningkatan kualitas pekerjaan karena proses pengadaan menjadi lebih terstruktur dan transparan.

2. Peningkatan Kompetisi

Peraturan LKPP bertujuan untuk meningkatkan persaingan di antara penyedia barang/jasa. Dengan memungkinkan lebih banyak pemasok untuk berpartisipasi dalam proses pengadaan, maka penawaran yang ada akan lebih kompetitif dan inovatif. Hal tersebut

diharapkan dapat menghasilkan peningkatan kualitas barang/jasa yang diperoleh oleh lembaga pemerintah.

3. Penekanan pada kualifikasi dan kompetensi

Peraturan LKPP mengatur tentang persyaratan kualifikasi bagi penyedia barang/jasa yang ingin berpartisipasi dalam pengadaan pemerintah. Ini termasuk persyaratan terkait pengalaman, kemampuan teknis, dan kepatuhan terhadap regulasi. Dengan menetapkan standar yang tinggi untuk pemasok, potensi untuk meningkatkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh mereka yang memenangkan kontrak akan semakin besar.

4. Penegakan Hukum

LKPP memiliki peran dalam menegakkan aturan dan regulasi terkait pengadaan barang/jasa di sektor publik. Ini termasuk mengawasi pelaksanaan kontrak, menangani keluhan, dan menindak pelanggaran. Dengan menjamin penegakan hukum yang efektif, LKPP dapat membantu memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh pemasok memenuhi standar yang ditetapkan, sehingga meningkatkan kualitas keseluruhan dari hasil pengadaan.

Dengan demikian, peraturan LKPP berperan penting dalam memastikan bahwa proses pengadaan barang/jasa di sektor publik dilakukan dengan baik dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

7. Pengaruh Proses Pengadaan terhadap Kinerja Pengadaan

Seperti yang telah dijelaskan di bagian awal penelitian ini, proses pengadaan *e-purchasing* pada pekerjaan konstruksi jalan di Provinsi Jawa Tengah masih menjadi metode baru dalam pengadaan. Menurut Chao dan Hsiao (2012) yang menyatakan bahwa untuk suatu proyek konstruksi, pemilihan metode pengadaan sangat penting karena menentukan bagaimana proyek akan diselesaikan dan sangat memengaruhi kinerja proyek. Dengan keterbaruan metode yang digunakan maka dalam pelaksanaannya perlu dilakukan evaluasi untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh dalam

pelaksanaan *e-purchasing*. Faktor-faktor tersebut kemudian akan memengaruhi kinerja pengadaan.

Metode *e-purchasing* pada pekerjaan konstruksi dilakukan dalam jangka waktu pengadaan yang sangat singkat dengan jumlah pengadaan yang cukup banyak akan berpengaruh pada pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu, upaya menyelesaikan pengadaan tepat waktu dapat menyebabkan proses pengadaan tidak memperhatikan mutu, baik mutu dari hasil pengadaan maupun pada proses itu sendiri. Kunci dalam kinerja pengadaan untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang sesuai spesifikasi terdapat dalam tiap tahapan kegiatan pengadaan. Namun pengadaan saat ini cenderung berfokus untuk memilih penyedia yang melakukan pekerjaan dengan biaya terendah. Hal ini tentunya meningkatkan risikonya pada pembengkakan biaya dan waktu (Assaf & Al-Hejji, 2006). Untuk mengurangi risiko tersebut, pemilihan penyedia perlu beralih dari pilihan harga terendah menjadi pilihan multi-kriteria yang mempertimbangkan berbagai parameter berpengaruh lainnya (Eriksson & Westerberg, 2011).

Proses pemilihan penyedia dalam proses pengadaan menjadi salah satu bagian penting (Puri & Tiwari, 2014). Kesuksesan proyek bergantung pada kompetensi penyedia yang dipilih. Pemilihan penyedia dilakukan dengan cermat dengan mempertimbangkan kompetensi, pengalaman, dan spesifikasi yang diinginkan sehingga diharapkan dapat mengurangi terjadinya peningkatan biaya dan waktu serta meningkatkan kualitas (Yasamis et al., 2002). Chao dan Hsiao (2012) turut mengemukakan pendapat serupa yang menyatakan bahwa kompetensi penyedia dapat diketahui salah satunya melalui pengalaman masa lalu yang kemudian sering digunakan untuk membuat keputusan dalam memilih penyedia.

B. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil proses studi literatur yang telah dilakukan, penulis menentukan hipotesis yaitu :

- H0 : Karakteristik pekerjaan, persyaratan pengadaan, kontrak, dan pelaksanaan pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap ketepatan pemilihan Penyedia Jasa, kualitas pengadaan, dan kualitas pekerjaan
- H1 : Karakteristik pekerjaan, persyaratan pengadaan, kontrak, dan pelaksanaan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap ketepatan pemilihan Penyedia Jasa, kualitas pengadaan, dan kualitas pekerjaan

