

## Implementasi Kebijakan *E-Procurement* dalam Mewujudkan Transparansi Pengadaan Barang/Jasa pada Pemerintah Kabupaten Magelang

Ahmad Zaenudin<sup>1</sup>, Yuli Setyowati<sup>2</sup>

<sup>1</sup>, STPMD "APMD" Yogyakarta, Jl. Timoho No. 317, Baciro, Gondokusuman, Kota Yogyakarta 55225, Indonesia

<sup>2</sup> STPMD "APMD" Yogyakarta, Jl. Timoho No. 317, Baciro, Gondokusuman, Kota Yogyakarta 55225, Indonesia

Corresponding Author: [mas.ahmadzayn@gmail.com](mailto:mas.ahmadzayn@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.47431/jirreg.v9i1.709>

### Article Info

#### Article History:

##### Received:

2025-07-03

##### Revised:

2025-08-05

##### Accepted:

2025-10-01

**Abstract:** Pengadaan barang/jasa termasuk sektor yang rentan terhadap praktik korupsi dan menjadi perhatian utama Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Pemerintah mendorong penguatan transparansi publik melalui pengembangan *e-government*, antara lain melalui penggunaan sistem pengadaan secara elektronik (*e-procurement*). Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan *e-procurement* dalam mewujudkan transparansi pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Kabupaten Magelang. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara serta dokumentasi. Analisis kebijakan didasarkan pada model implementasi Van Meter dan Van Horn yang meliputi: standar dan sasaran; sumber daya; komunikasi antar organisasi pelaksana; karakteristik lembaga pelaksana; kondisi ekonomi, sosial dan politik; dan disposisi atau sikap pelaksana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan *e-procurement* pada Pemerintah Kabupaten Magelang telah berjalan cukup efektif dalam meningkatkan transparansi. Faktor pendukung utama meliputi kejelasan regulasi, komitmen pimpinan, sinergi pihak terkait, serta pemanfaatan media digital yang memperluas akses informasi publik. Namun demikian, hambatan masih ditemui pada keterbatasan kapasitas sumber daya manusia pengelola pengadaan, belum optimalnya dukungan sarana dan prasarana, serta kendala teknis pada sistem terpusat. Untuk itu, diperlukan beberapa upaya guna mengoptimalkan implementasi kebijakan *e-procurement*, antara lain memenuhi jumlah kebutuhan sumber daya manusia pengelola pengadaan, mengoptimalkan dukungan sarana dan prasarana serta memperkuat tata kelola dan arsitektur sistem pengadaan.

**Keywords:** *E-Procurement; Policy Implementation; Transparency; Goods and Services Procurement*

## PENDAHULUAN

Pemerintahan yang baik (*good governance*) menjadi cita-cita sekaligus harapan bagi bangsa Indonesia. Berdasarkan definisi dari *United Nations Development Program* (UNDP), *good governance* adalah bentuk tata kelola pemerintahan yang melibatkan peran aktif tiga unsur utama, yaitu negara/pemerintah, sektor swasta dan masyarakat sipil (1). Dalam rangka mewujudkan *good governance*, Pemerintah Republik Indonesia melaksanakan reformasi di berbagai bidang pemerintahan dan pelayanan publik melalui penerapan teknologi informasi yang dikenal dengan *e-government*. Salah satu wujud nyata penerapan *e-government* tersebut adalah pelaksanaan sistem pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) yang merupakan bagian integral dari *e-government* (2).

Pengadaan barang/jasa merupakan proses yang dilakukan oleh pihak pengguna dalam rangka memperoleh barang atau jasa sesuai kebutuhan. Proses ini dilaksanakan melalui penerapan metode dan prosedur tertentu guna mencapai kesepakatan terkait harga, waktu, serta ketentuan lainnya. Secara

umum, tujuan utama pengadaan barang/jasa pemerintah adalah memastikan ketersediaan barang atau jasa yang dibutuhkan dengan kualitas sesuai standar dan harga yang paling efisien (3).

Penggunaan metode pengadaan secara elektronik dilatarbelakangi oleh tingginya tuntutan masyarakat terhadap informasi menyeluruh mengenai perolehan barang/jasa serta terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Implementasi *e-procurement* memungkinkan hubungan antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta menjadi lebih transparan dan responsif, sekaligus mengurangi peluang terjadinya kecurangan. Tujuan utama dari sistem pengadaan elektronik ini adalah menciptakan proses pengadaan yang transparan, efisien, efektif, serta dapat dipertanggungjawabkan (4).

Pengadaan barang/jasa merupakan salah satu sektor yang hingga kini memiliki tingkat kerentanan tinggi terhadap praktik korupsi. Mengacu pada data yang dipublikasikan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), berbagai jenis kasus tindak pidana korupsi yang ditangani dalam kurun waktu lima tahun terakhir sampai dengan tanggal 11 Agustus 2025 disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1. Tren Tindak Pidana Korupsi Berdasarkan Jenis Perkara**

| <i><b>JENIS PERKARA</b></i> | <i><b>2020</b></i> | <i><b>2021</b></i> | <i><b>2022</b></i> | <i><b>2023</b></i> | <i><b>2024</b></i> | <i><b>2025</b></i> | <i><b>JUMLAH</b></i> |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Gratifikasi/Penyuapan       | 55                 | 65                 | 100                | 85                 | 63                 | 16                 | 384                  |
| Pengadaan Barang/ Jasa      | 27                 | 30                 | 14                 | 62                 | 68                 | 21                 | 222                  |
| TPPU                        | 3                  | 7                  | 5                  | 8                  | 6                  | -                  | 29                   |
| Pungutan/Pemerasan          | -                  | -                  | 1                  | 1                  | 16                 | 6                  | 24                   |
| Penyalahgunaan Anggaran     | 6                  | 3                  | -                  | -                  | -                  | -                  | 9                    |
| Perizinan                   | -                  | 2                  | -                  | 3                  | -                  | -                  | 5                    |
| Merintangi Proses KPK       | -                  | 1                  | -                  | 2                  | 1                  | -                  | 4                    |
| <b>JUMLAH</b>               | <b>91</b>          | <b>108</b>         | <b>120</b>         | <b>161</b>         | <b>154</b>         | <b>43</b>          | <b>677</b>           |

*Sumber: Komisi Pemberantasan Korupsi (2025)*

Dalam rentang waktu lima tahun terakhir hingga 11 Agustus 2025, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mencatat telah menangani 222 perkara tindak pidana korupsi pada area pengadaan barang dan jasa. Modus yang ditemukan meliputi pengaturan pemenang penyedia, praktik suap atau gratifikasi terhadap pihak terkait, penggelembungan nilai pengadaan (*mark up*), serta pembayaran atas kegiatan pengadaan yang bersifat fiktif atau tidak memberikan manfaat nyata.

Proses pengadaan barang/jasa idealnya dilaksanakan berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektifitas, karena hasilnya berpengaruh langsung terhadap kepentingan dan kesejahteraan masyarakat (5). Dalam konteks Kabupaten Magelang, penerapan prinsip-prinsip tersebut menjadi penting mengingat pengadaan barang/jasa merupakan salah satu instrumen utama dalam mendukung pembangunan daerah serta pelayanan publik.

Praktiknya, pengadaan di tingkat daerah masih menghadapi tantangan seperti keterbatasan kapasitas pelaksana potensi penyimpangan prosedur, serta belum optimalnya keterbukaan informasi kepada publik (6). Untuk menjawab hal tersebut, Pemerintah Kabupaten Magelang telah menerapkan sistem pengadaan secara elektronik melalui penggunaan Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan (SIRUP), *e-purchasing*, *e-tendering*, *non e-tendering* dan *non e-purchasing*, serta e-kontrak. Jadi, proses pengadaan mulai dari tahap perencanaan, persiapan, pelaksanaan, sampai dengan pelaksanaan kontrak harus dilaksanakan secara elektronik agar lebih transparan dan akuntabel (7).

Implementasi *e-procurement* di Kabupaten Magelang diharapkan mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas proses pengadaan sekaligus menekan potensi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Melalui sistem ini, seluruh tahapan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga

kontrak dapat dipantau secara daring, sehingga publik memiliki akses terhadap informasi pengadaan pemerintah daerah secara lebih terbuka.

Berdasarkan uraian permasalahan dan informasi yang telah disampaikan di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian untuk menganalisis implementasi kebijakan *e-procurement* dalam mewujudkan transparansi pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Kabupaten Magelang. Indikator implementasi kebijakan yang akan menjadi fokus penelitian ini menggunakan pendekatan teori yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn, yaitu: standar dan tujuan kebijakan; sumber daya kebijakan; komunikasi antar organisasi pelaksana; karakteristik lembaga pelaksana; kondisi ekonomi, sosial, dan politik; dan disposisi atau sikap pelaksana (8).

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran, menjadi bahan evaluasi, serta berfungsi sebagai referensi bagi pihak-pihak yang memerlukan informasi mengenai implementasi kebijakan *e-procurement*. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memperkaya pengetahuan terkait pelaksanaan kebijakan *e-procurement* dalam upaya mewujudkan transparansi pengadaan barang dan jasa di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data yang dikumpulkan bersifat kualitatif dan dianalisis secara induktif, sehingga hasil penelitian difokuskan pada pemahaman makna, identifikasi keunikan, konstruksi fenomena, serta penemuan hipotesis (9). Penelitian dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang, khususnya Bagian Pengadaan Barang dan Jasa karena memiliki peran utama dalam menyusun konsep kebijakan dan pengoordinasian pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa di Kabupaten Magelang.

Dalam penelitian ini data dan informasi diuji dengan teknik Triangulasi Data. Data-data yang diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi dibandingkan untuk memverifikasi informasi yang sama. Jika hasil dari berbagai sumber menunjukkan konsistensi, maka derajat kepercayaan data meningkat. Selanjutnya data-data yang terkumpul tersebut dianalisis dan ditarik suatu kesimpulan yang utuh dan dapat dipahami dengan merujuk teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (9).

Pada tahap reduksi data, peneliti berupaya menelaah data secara cermat untuk memperoleh pemahaman yang menyeluruh serta mengidentifikasi bagian-bagian data yang berpotensi mengungkap tema penelitian. Dalam proses ini, peneliti menyaring informasi yang relevan, memusatkan perhatian pada tema utama, kemudian melakukan proses konseptualisasi, klasifikasi, dan kategorisasi untuk menemukan pola atau tema yang signifikan. Selanjutnya, temuan yang diperoleh dihubungkan dan dijelaskan berdasarkan kerangka teori yang digunakan. Penarikan kesimpulan dilakukan melalui analisis dan diskusi terhadap data tekstual agar makna yang disampaikan oleh informan dapat dipahami secara utuh (10). Analisis data kualitatif pada penelitian ini dilaksanakan dengan bantuan perangkat lunak *NVivo 12 Pro* guna mendukung proses pengolahan dan interpretasi data secara sistematis dan efisien.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi adalah rangkaian proses yang melibatkan berbagai aktor dalam pelaksanaannya, dengan tujuan untuk menghasilkan capaian yang sejalan dengan maksud dan sasaran dari kebijakan yang telah ditetapkan (11). Pembahasan mengenai konsep implementasi semakin berkembang seiring dengan kontribusi pemikiran para ahli terkait implementasi kebijakan sebagai salah satu tahap dalam proses perumusan kebijakan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap implementasi kebijakan harus bersifat komprehensif, mencakup aspek struktural, kultural, dan kontekstual agar dapat menggambarkan secara utuh bagaimana kebijakan benar-benar bekerja dalam praktiknya.

Menurut Croom dan Jones, *e-procurement* adalah sistem database yang terintegrasi dan area luas yang berbasis internet dengan jaringan sistem komunikasi dalam sebagian atau seluruh proses pembelian (12). Pemanfaatan *e-procurement* dalam pengadaan barang/jasa pemerintah tidak sekadar berfungsi sebagai alat teknis, melainkan juga sebagai langkah strategis dalam mendorong reformasi birokrasi yang menjadi salah satu agenda utama pemerintahan. Melalui penerapan *e-procurement*, proses pengadaan diharapkan berlangsung lebih transparan, akuntabel, dan efisien, sekaligus mampu menekan potensi terjadinya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang kerap dikaitkan dengan pengelolaan keuangan negara. (13).

Dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah pasal 69 ayat 1 menjelaskan bahwa penyelenggaraan pengadaan barang/jasa dilakukan secara elektronik menggunakan sistem informasi yang terdiri atas Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) dan sistem pendukung. SPSE dan sistem pendukung tersebut dikembangkan oleh LKPP sebagaimana yang dijelaskan pada angka 2, bahwa LKPP berwenang membina, mengelola, dan mengawasi penyelenggaraan *e-marketplace* yakni pasar elektronik yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan barang/jasa pemerintah.

#### **Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa pada Pemerintah Kabupaten Magelang Tahun 2024**

Bagian Pengadaan Barang dan Jasa merupakan unit kerja di bawah Sekretariat Daerah yang mengemban tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pelaksanaan pembinaan administrasi, pemantauan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pengadaan barang dan jasa sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Magelang Nomor 58 Tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Sekretariat Daerah.

Total anggaran pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Magelang pada tahun 2024 adalah senilai Rp 872.681.584.637,00. Dari nilai tersebut, sebesar Rp 824.864.241.920,00 dilaksanakan melalui penyedia dan sisanya sebesar Rp 47.817.342.717,00 dilaksanakan secara swakelola. Sebagian besar anggaran dialokasikan untuk belanja Produk Dalam Negeri (PDN), dengan nilai perencanaan sebesar Rp812.384.035.304,00. Perencanaan PDN untuk penyedia mencapai 98,49% dari keseluruhan anggaran yang melibatkan penyedia barang/jasa. Sedangkan target belanja Usaha Mikro, Kecil dan Koperasi (UMKK) dibandingkan dengan target belanja PDN adalah sebesar 95,05% dan target ini sudah melebihi target nasional paling sedikit 40% (empat puluh persen) nilai anggaran belanja barang/jasa untuk dibelanjakan pada produk Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Koperasi dari hasil produksi dalam negeri.

Realisasi pengadaan barang/jasa sampai dengan akhir tahun 2024 jika dilihat dari metode pemilihan yang digunakan dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 2. Realisasi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Kabupaten Magelang Tahun 2024**

| No            | Metode Pemilihan   | Pagu Anggaran (Rp)        | Realisasi (Rp)            | Persentase    |
|---------------|--------------------|---------------------------|---------------------------|---------------|
| 1             | E-Purchasing       | 386.477.871.188,00        | 353.331.002.134,00        | 91,42%        |
| 2             | Pengadaan Langsung | 119.538.226.029,00        | 95.838.804.011,22         | 80,17%        |
| 3             | Tender Cepat       | -                         | -                         | -             |
| 4             | Tender             | 83.789.432.819,00         | 72.720.073.826,13         | 86,79%        |
| 5             | Seleksi            | -                         | -                         | -             |
| 6             | Dikecualikan       | 235.058.711.884,00        | 194.735.102.206,00        | 82,85%        |
| 7             | Swakelola          | 47.817.342.717,00         | 10.374.835.216,00         | 21,70%        |
| <b>JUMLAH</b> |                    | <b>872.681.584.637,00</b> | <b>726.999.817.393,35</b> | <b>83,31%</b> |

*Sumber: Laporan Realisasi Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Magelang Tahun Anggaran 2024*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa realisasi *e-procurement* artinya pengadaan barang/jasa yang tercatat pada aplikasi Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) sudah menunjukkan hasil yang baik untuk metode pemilihan *E-Purchasing*, Pengadaan Langsung, Penunjukan Langsung, Tender dan Pengadaan yang Dikecualikan. Akan tetapi, untuk pengadaan yang dilakukan secara Swakelola masih perlu ditingkatkan kembali dalam pencatatannya pada aplikasi SPSE agar realisasi pengadaan barang/jasa di Kabupaten Magelang Tahun 2024 dapat disajikan secara lebih akurat, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sebagai penyumbang dana APBN/APBD (14).

## Analisis Implementasi Kebijakan E-Procurement

Penelitian ini mewawancarai enam orang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengemban tugas di Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang, terdiri dari lima orang laki-laki dan satu orang perempuan. Nama keenam informan dalam penelitian ini tidak ditulis dengan nama aslinya untuk alasan kerahasiaan identitas informan. Adapun nama-nama informan yang digunakan yaitu Informan1, Informan2, Informan3, Informan4, Informan5 dan Informan 6. Data wawancara dari keenam informan tersebut disusun dalam bentuk transkrip wawancara dan kemudian di-*import* ke dalam Aplikasi *Nvivo 12 Pro* sebagai alat bantu analisis.

Salah satu fitur yang ada pada Aplikasi *Nvivo 12 Pro* adalah *Word Frequency Query* yang dipakai untuk menampilkan teks secara visual terhadap frekuensi kata-kata yang sering muncul, menarik dan bermakna. Dari hasil pemanfaatan fitur analisis, ditemukan kata-kata dengan frekuensi kemunculan dominan pada data wawancara, yang divisualisasikan dalam Gambar 1. Kata “kebijakan” (87 kali), “proses” (86 kali), “implementasi” (71 kali), “efisiensi” (60 kali), “transparansi” (32 kali) adalah kata-kata yang sering diperbincangkan dan paling relevan dengan konteks penelitian ini. Dalam penelitian ini, kata-kata kunci tersebut sangat membantu dalam proses klasifikasi, kategorisasi dan identifikasi tema.



**Gambar 1.** Kata yang Paling Sering Muncul dari Data Wawancara

Untuk menganalisis implementasi kebijakan *e-procurement* dalam upaya mewujudkan transparansi pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang, peneliti mengacu pada teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn (1975) yang mencakup enam variabel utama sebagai berikut:

## 1. Standar dan tujuan kebijakan

Van Meter dan Van Horn mengatakan bahwa standar dan tujuan kebijakan merupakan pijakan awal dalam menilai keberhasilan implementasi kebijakan. Jika standar kebijakan tidak terkomunikasikan dengan baik atau tujuan kebijakan tidak secara khusus ditentukan maka akan berpotensi memunculkan celah interpretasi yang berpotensi mengurangi efektifitas implementasi. Studi tentang implementasi mensyaratkan bahwa tujuan dan sasaran harus diidentifikasi dan diukur dengan standar yang jelas (8).

Implementasi kebijakan *e-procurement* berpedoman pada Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Kemudian dari regulasi tersebut diturunkan ke dalam peraturan-peraturan teknis lainnya yang diterbitkan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP).

Sebagai tindak lanjut regulasi tersebut, Pemerintah Kabupaten Magelang juga menegaskan kembali terkait implementasi kebijakan *e-procurement* baik melalui pengadaan secara elektronik pada LPSE maupun belanja pada katalog elektronik dan toko daring. Tujuan implementasi kebijakan *e-procurement* sudah jelas tercantum pada regulasi yang mengatur tentang pengadaan barang/jasa. Tujuan tersebut sudah dipahami oleh semua pelaku pengadaan yaitu untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas sehingga akan tercipta efisiensi dan efektifitas belanja.

Pemerintah Kabupaten Magelang memiliki 94 unit kerja yang harus melaksanakan kebijakan *e-procurement*. Semua unit kerja tersebut mau tidak mau harus melaksanakan semua proses pengadaan barang dan jasa secara elektronik dengan menggunakan SPSE dan sistem pendukungnya. Jadi, bisa disimpulkan bahwa kebijakan *e-procurement* sudah dilaksanakan oleh semua unit kerja di Kabupaten Magelang meskipun ada beberapa unit kerja yang belum optimal dalam pelaksanaannya sebagaimana disampaikan oleh Informan2 yang mengatakan: *"Itu harus menggunakan e-procurement sebagai prioritas proses pengadaan, jadi dari semua SKPD ya bisa kita bilang sudah menerapkan e-procurement tadi"*. (Wawancara, 12 September 2025)

Standar dan tujuan dalam implementasi kebijakan *e-procurement* pada Pemerintah Kabupaten sudah cukup jelas dan dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam proses pengadaan barang/jasa. Hal ini menjadi modal awal yang kuat dalam rangka menyukseskan pelaksanaan kebijakan *e-procurement* untuk mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*), transparan, akuntabel dan efisien. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Widiyanti, dkk. pada tahun 2023 yang menyatakan bahwa standar dan tujuan yang jelas dan terukur dapat menciptakan iklim pengadaan yang akuntabel sekaligus membuka peluang usaha bagi UMKM lokal untuk berperan aktif dalam proses pengadaan barang/jasa (15).

## 2. Sumber daya kebijakan

Pada aspek sumber daya kebijakan faktor paling dominan yang mempengaruhi implementasi kebijakan *e-procurement* yaitu sarana prasarana dan SDM, kemudian diikuti oleh sumber daya anggaran dan waktu. Betapa pun standar dan tujuan kebijakan sudah sangat jelas dan dipahami oleh para implementor, akan tetapi tanpa sumber daya yang memadai tidak mungkin suatu kebijakan dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam konteks implementasi kebijakan, sumber daya mencakup dua aspek utama, yaitu kapasitas atau kompetensi sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan, serta ketersediaan sumber daya finansial yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaannya (11).

Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang ditugaskan pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa masih belum memenuhi sebagaimana hasil analisis jabatan dan rekomendasi jumlah SDM Pengelola Pengadaan Barang/Jasa yang disampaikan oleh LKPP. Dampak dari kekurangan SDM tersebut mengakibatkan pelaksanaan tugas-tugas pelayanan pengadaan barang/jasa menjadi kurang efektif

karena harus melayani 93 unit kerja sehingga jika dibagi ke dalam beban pekerjaan masing-masing pegawai untuk ditugaskan sebagai pejabat pengadaan, maka akan menambah beban kerja yang tinggi karena satu orang pejabat pengadaan harus melayani lima sampai dengan enam unit kerja.

Jika disajikan dalam bentuk tabel, jumlah kebutuhan pegawai dan tingkat keterisian pegawai pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa dapat ditampilkan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 3. Rekapitulasi Kebutuhan dan Keterisian Jabatan pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang**

| No            | Jabatan                                      | Kebutuhan | Terisi    | (+ / -)    |
|---------------|--|-----------|-----------|------------|
| 1             | Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa      | 1         | 1         | 0          |
| 2             | Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Madya   | 1         | 0         | -1         |
| 3             | Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda    | 8         | 2         | -6         |
| 4             | Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Pertama | 18        | 17        | -1         |
| 5             | Pranata Komputer Ahli Madya                  | 1         | 0         | -1         |
| 6             | Pranata Komputer Ahli Muda                   | 1         | 1         | 0          |
| 7             | Pranata Komputer Ahli Pertama                | 1         | 0         | -1         |
| 8             | Pranata Komputer Penyelia                    | 1         | 0         | -1         |
| 9             | Pranata Komputer Mahir                       | 3         | 2         | -1         |
| 10            | Pranata Komputer Terampil                    | 1         | 1         | 0          |
| 11            | Arsiparis Mahir                              | 1         | 0         | -1         |
| 12            | Pranata Hubungan Masyarakat Terampil         | 1         | 1         | 0          |
| 13            | Penelaah Teknis Kebijakan                    | 3         | 3         | 0          |
| 14            | Penyusun Materi Hukum dan Perundang-undangan | 1         | 1         | 0          |
| 15            | Pengelola Layanan Pengadaan                  | 1         | 0         | -1         |
| 16            | Pengelola Layanan Operasional                | 4         | 1         | -3         |
| <b>JUMLAH</b> |  | <b>47</b> | <b>30</b> | <b>-17</b> |

*Sumber: Data Kepegawian Bagian Pengadaan Barang dan Jasa*

Selain sumber daya manusia, ketersediaan sarana dan prasarana juga sangat berpengaruh terhadap implementasi kebijakan *e-procurement*. Gedung kantor, komputer/laptop, server, jaringan internet dan aplikasi-aplikasi yang digunakan sangat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan *e-procurement* di Kabupaten Magelang. Sayangnya, semua informan mengatakan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Bagian Pengadaan Barang dan Jasa masih belum optimal dan perlu penambahan atau peningkatan. Demikian juga dari sisi sumber daya finansial atau anggaran yang dialokasikan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi di Bagian Pengadaan Barang dan Jasa juga masih terbatas. Sehingga dari alokasi anggaran yang diberikan oleh Pemerintah Daerah harus digunakan seoptimal mungkin untuk mencapai hasil yang maksimal.

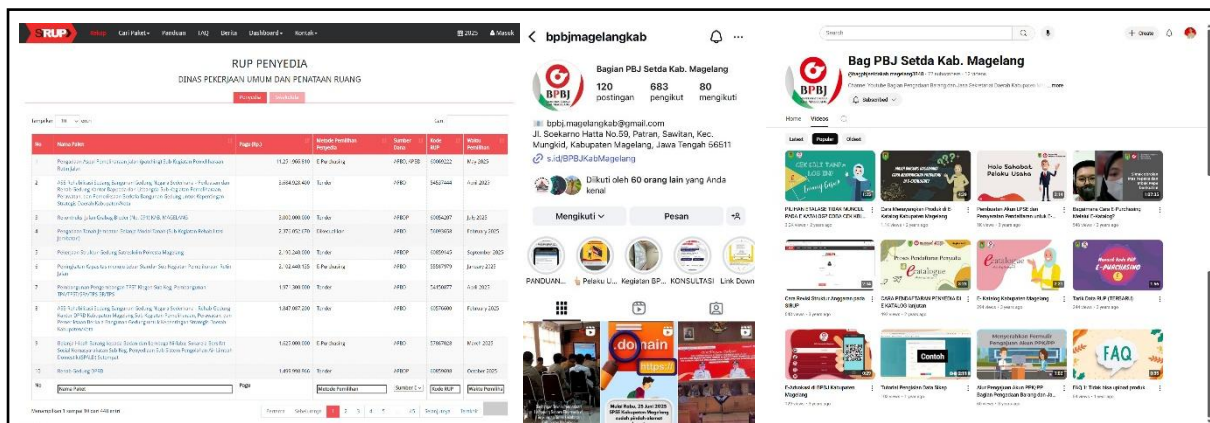
Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, peningkatan kompetensi serta kapasitas sumber daya manusia pada Tim LPSE dan penerapan etika pengadaan oleh para pejabat pelaksana merupakan faktor-faktor yang berkontribusi dalam memperkuat pelaksanaan proses pengadaan barang dan jasa (16). Oleh karena itu, Bagian Pengadaan Barang dan Jasa terus berupaya untuk memenuhi jumlah sumber daya manusia dengan berkoordinasi dengan BKPPD Kabupaten Magelang. Untuk kebutuhan sarana dan prasarana lainnya secara bertahap juga akan diupayakan untuk dipenuhi seiring dengan ketersediaan anggaran.

### 3. Komunikasi antar organisasi pelaksana

Van Meter dan Van Horn mengemukakan bahwa keberhasilan penerapan kebijakan bergantung pada sejauh mana standar serta tujuan program dapat dimengerti oleh para individu yang bertanggung jawab dalam pelaksanaannya. Sangat penting bagi pelaksana kebijakan untuk memastikan bahwa standar dan tujuan tersebut disusun secara jelas, disampaikan dengan akurat kepada pelaksana di lapangan, serta dikomunikasikan secara konsisten agar tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda (8). Dalam konteks penelitian ini, hubungan komunikasi dan koordinasi dengan pihak-pihak terkait baik internal maupun eksternal dalam implementasi kebijakan *e-procurement* di Kabupaten Magelang sangat krusial. Komunikasi atau koordinasi merupakan faktor kunci dalam proses pembentukan dan pelaksanaan kebijakan. Semakin efektif komunikasi serta koordinasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan, maka semakin kecil pula kemungkinan terjadinya kesalahan. Sebaliknya, lemahnya komunikasi dan koordinasi dapat meningkatkan potensi munculnya berbagai kekeliruan dalam pelaksanaannya (17).

Bagian Pengadaan Barang dan Jasa cukup berhasil dalam menjalin hubungan kerja yang sinergis dan kolaboratif dengan pihak-pihak terkait baik di internal maupun dengan pihak eksternal, seperti aparat penegak hukum (APH). Koordinasi dengan pihak-pihak terkait berperan cukup dominan dalam mendukung implementasi kebijakan *e-procurement*. Sementara itu, hubungan dengan penyedia dan adanya mekanisme komunikasi publik untuk menunjang transparansi proses pengadaan barang/jasa menjadi faktor pendukung yang signifikan. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa terus berupaya menjalin hubungan yang baik dengan *stakeholder* melalui kegiatan sosialisasi, rapat koordinasi, pembinaan dan pendampingan terkait pelaksanaan pengadaan barang/jasa.

Mekanisme komunikasi kepada masyarakat untuk mewujudkan transparansi juga dibangun melalui portal pengadaan, website pemerintah daerah dan juga media sosial. Melalui Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan (SIRUP), masyarakat dapat mengakses perencanaan pengadaan yang akan dilaksanakan pada tahun berjalan. *Youtube* dan *Instagram* juga dimanfaatkan untuk menyampaikan informasi dan pengumuman yang diperlukan oleh penyedia dan masyarakat umum.



**Gambar 2.** Tangkapan Layar beberapa media yang digunakan dalam mendukung transparansi

Pemanfaatan teknologi digital menjadi strategi penting yang ditempuh pemerintah untuk menekan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) dalam proses pengadaan barang dan jasa, melalui perluasan akses terhadap penerapan pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*). Penerapan sistem *e-procurement* sebagai bagian dari *e-government* memungkinkan peningkatan transparansi dan akuntabilitas para pengambil kebijakan, sehingga kinerja pemerintahan dapat berlangsung secara lebih efisien dan efektif. (18).



#### 4. Karakteristik lembaga pelaksana

Van Meter dan Van Horn mengidentifikasi banyak karakteristik badan-badan administratif yang mempengaruhi kinerja kebijakan seperti struktur birokrasi, karakteristik lembaga, norma-norma dan pola hubungan kerja untuk mengimplementasikan kebijakan. Setidaknya ada tiga indikator kunci berkaitan dengan karakteristik lembaga pelaksana yaitu struktur organisasi, tingkat kematangan organisasi serta pemahaman peran dan fungsi. Pemahaman yang baik tentang tugas dan fungsi dari para pelaksana sangat penting dalam mendukung implementasi kebijakan (19).

Bagian Pengadaan Barang dan Jasa merupakan salah bagian pada Sekretariat Daerah yang dipimpin oleh seorang kepala bagian di bawah koordinasi Asisten Perekonomian dan Pembangunan. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa mengemban tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pelaksanaan pembinaan administrasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pengadaan barang dan jasa sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Magelang Nomor 58 Tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Sekretariat Daerah.

Kematangan organisasi berdasarkan penilaian dari LKPP, Bagian Pengadaan Barang dan Jasa sudah mencapai Level 3 Proaktif. Artinya, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sudah berorientasi terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan dilakukan melalui upaya kolaboratif dengan memperkuat fungsi perencanaan bersama para pemangku kepentingan, baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Capaian tersebut menunjukkan bahwa dari aspek kelembagaan, SDM, proses dan sistem informasi sudah memenuhi standar. Harapannya pencapaian tersebut bukan hanya penilaian diatas kertas tetapi bisa diimplementasikan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.

#### 5. Kondisi ekonomi, sosial, dan politik

Kondisi ekonomi, sosial dan politik baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap penerapan kebijakan *e-procurement*. Pada Pemerintah Kabupaten Magelang ada kebijaksanaan dari pimpinan bahwa untuk pengadaan barang/jasa harus memberdayakan pelaku usaha mikro, kecil, dan koperasi. Selain itu juga harus memprioritaskan untuk pengadaan barang/jasa hasil produksi dalam negeri.

Masyarakat merespon positif terhadap implementasi kebijakan *e-procurement* yang memberikan akses keterbukaan informasi dan sekaligus dapat menjadi peluang usaha baru. Dengan persyaratan yang mudah dan proses yang tidak rumit, bahkan bisa dari mana saja dengan menggunakan *gadget* yang dimiliki, masyarakat bisa berpartisipasi pada proses pengadaan barang dan jasa yang pada akhirnya nanti bisa meningkatkan taraf perekonomian. Faktor yang mempengaruhi hal tersebut yaitu dinamika politik lokal, respon masyarakat dan intervensi pihak eksternal terhadap implementasi kebijakan.

Implementasi kebijakan *e-procurement* di Kabupaten Magelang tidak menimbulkan gejolak ataupun penolakan dari masyarakat yang bisa berpengaruh terhadap penerapan kebijakan. Demikian pula intervensi atau tekanan dari pihak-pihak luar juga sangat jarang sekali terjadi. Situasi yang cukup kondusif ini terjadi karena sudah terjalin sinergi dan kolaborasi yang baik dengan pihak-pihak terkait baik internal maupun eksternal.

#### 6. Disposisi atau sikap pelaksana

Pramono (2020) dalam bukunya yang berjudul Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik menjelaskan bahwa disposisi yang dimiliki oleh para pelaksana menjadi salah satu variabel penting dalam implementasi kebijakan. Disposisi yang dimaksud merujuk pada sikap dan karakteristik yang perlu dimiliki oleh para pelaksana kebijakan, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis, serta nilai-nilai positif lainnya (11). Teori tersebut selaras dengan hasil wawancara dengan para informan yang

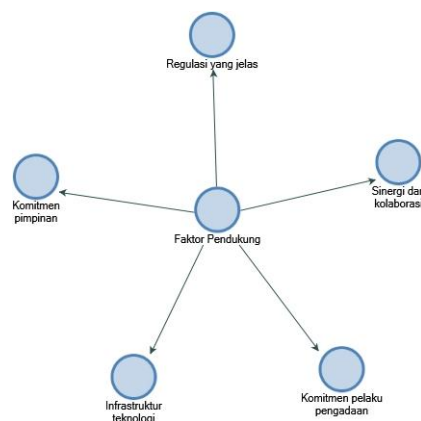
menyampaikan bahwa sikap, motivasi dan dukungan terhadap implementasi kebijakan menjadi faktor penting dalam mendukung implementasi kebijakan *e-procurement* di Kabupaten Magelang.

Adanya dukungan penuh dari para pengelola pengadaan terhadap implementasi kebijakan *e-procurement* karena mereka memahami bahwa sistem ini dapat mempermudah pelaksanaan pekerjaan. Setiap tahapan dalam proses pengadaan dapat dilaksanakan kapan pun dan di mana pun, sehingga meningkatkan fleksibilitas serta efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Selain itu dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk menjamin akuntabilitas administratif juga sudah tersedia pada sistem sehingga tidak perlu menyusun secara manual.

Pada tahap awal implementasi kebijakan *e-procurement* di Kabupaten Magelang sempat muncul resistensi dari sebagian pengelola pengadaan karena dianggap rumit dan menuntut perubahan dari kebiasaan lama. Namun, resistensi tersebut berangsur berkurang seiring adanya sosialisasi, koordinasi, dan komitmen pimpinan hingga berubah menjadi dukungan. Sebagian besar informan bahkan menilai *e-procurement* membawa manfaat nyata, seperti transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan berkurangnya intervensi individu. Temuan ini mengindikasikan bahwa disposisi atau sikap pelaksana, sebagaimana dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn, menjadi faktor kunci yang menentukan penerimaan dan keberhasilan implementasi kebijakan.

### Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan *E-Procurement*

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, peneliti melakukan kategorisasi tema-tema yang disampaikan pada menu *nodes Nvivo 12 Pro*. Tema merupakan konsep yang memiliki keterkaitan langsung dengan fokus serta pertanyaan penelitian. Berdasarkan pernyataan dari enam informan, diperoleh sejumlah tema yang menggambarkan faktor-faktor pendukung implementasi kebijakan *e-procurement* sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3. Peta proyek (*project map*) ini disusun berdasarkan hasil koding tema yang berfungsi untuk mengeksplorasi sekaligus memvisualisasikan hubungan antar data.



**Gambar 3.** *Project Map* Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan *E-Procurement*

Berdasarkan *project map* tersebut, teridentifikasi ada lima faktor dominan yang dapat mendukung implementasi kebijakan *e-procurement* yaitu adanya regulasi yang jelas sebagai dasar hukum, komitmen pimpinan daerah dan unit kerja, komitmen para pelaku pengadaan, tersedianya infrastruktur teknologi serta adanya sinergi dan kolaborasi pihak-pihak terkait. Faktor-faktor ini memperkuat tata kelola pengadaan yang transparan dan akuntabel.

Pemerintah Kabupaten Magelang menyadari bahwa selain regulasi yang jelas dan komitmen tinggi dalam menjalankan kebijakan, kolaborasi dengan berbagai pihak, termasuk pelaku usaha, masyarakat sipil dan aparat penegak hukum, dapat menjadi mekanisme *check and balance* yang memperkuat legitimasi kebijakan.

Salah satu wujud kolaborasi yang dilakukan yaitu kerja sama antara Pemerintah Kabupaten Magelang dengan Kejaksaan Negeri Kabupaten Magelang dalam memastikan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa berjalan sesuai dengan ketentuan peraturan, prinsip, serta etika pengadaan melalui program Pengamanan Pembangunan Strategis (PPS). Bupati Magelang menekankan pentingnya adaptasi terhadap perubahan aturan terbaru, menjunjung tinggi transparansi dan akuntabilitas serta mengimbau kepada para pelaku pengadaan untuk mencermati dan mempedomani perubahan tersebut. Gambar 10 menunjukkan proses penandatanganan Pakta Integritas oleh Bupati Magelang dan Kepala Kejaksaan Negeri Kabupaten Magelang pada kegiatan *Entry Meeting* Pengadaan Barang dan Jasa Strategis Kabupaten Magelang Tahun 2025.



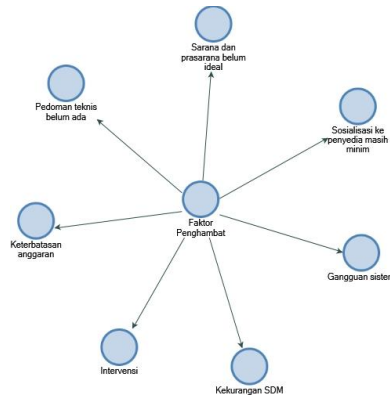
**Gambar 4.** Penandatanganan Pakta Integritas

*Sumber: <https://www.beritamagelang.id>*

### **Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan *E-Procurement***

Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor penghambat utama implementasi kebijakan *e-procurement* pada Pemerintah Kabupaten Magelang terletak pada aspek, teknis terutama gangguan sistem serta sarana dan prasarana yang belum ideal sebagaimana Gambar 5. Kondisi ini menggambarkan bahwa efektifitas sistem pengadaan elektronik dipengaruhi oleh ketersediaan infrastruktur teknologi yang memadai. Gangguan sistem dapat menimbulkan keterlambatan, menurunkan kepercayaan pengguna, serta mengurangi efisiensi yang diharapkan dari digitalisasi pengadaan.

Selain kendala teknis, hambatan lain yang muncul adalah belum adanya perubahan pedoman teknis yang mengikuti perubahan regulasi, kekurangan sumber daya manusia, dan keterbatasan anggaran. Dalam teori implementasi Van Meter dan Van Horn, hal ini terkait dengan dimensi Sumber Daya, dimana pelaksanaan kebijakan akan sulit optimal tanpa dukungan Sumber Daya yang memadai. Sementara itu masih ada faktor penghambat lain yaitu adanya intervensi dari pihak luar dan belum optimalnya sosialisasi kepada penyedia karena keterbatasan anggaran.



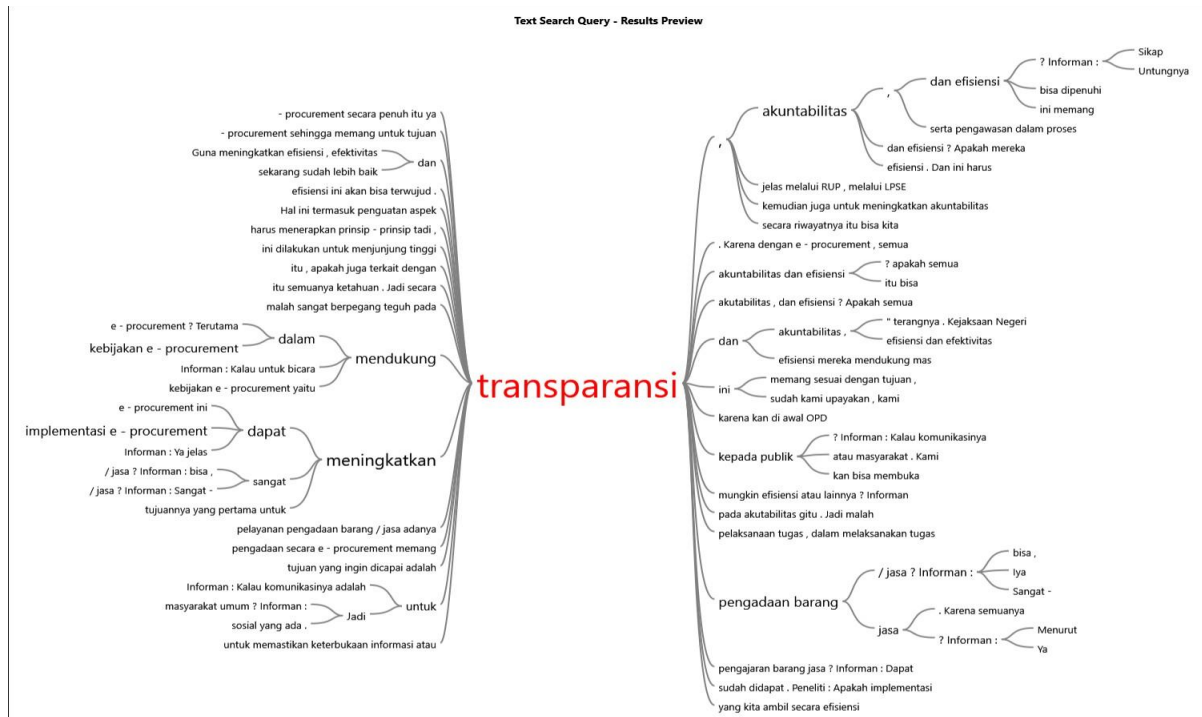
**Gambar 5.** Project Map Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan E-Procurement

Salah satu upaya yang dilakukan oleh Pemerintah untuk mengurangi penyalahgunaan dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah adalah adanya terobosan dalam proses transformasi digital dalam pengelolaan dan pembelanjaan anggaran negara dengan meluncurkan Katalog Elektronik Versi 6 yang dikelola oleh *GovTech Procurement Telkom*. Sayangnya, inovasi ini masih menghadapi banyak kendala. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Siti Ramazan dan Najamudin yang menyatakan bahwa kendala yang seringkali muncul dalam penerapan sistem pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-procurement*) di Kabupaten Aceh Barat meliputi gangguan kestabilan pasokan listrik, lemahnya koneksi internet, kesalahan atau gangguan pada aplikasi, kelalaian dari pihak pengguna (*user*), serta adanya perubahan yang cukup sering terjadi pada perusahaan penyedia barang/jasa (20).

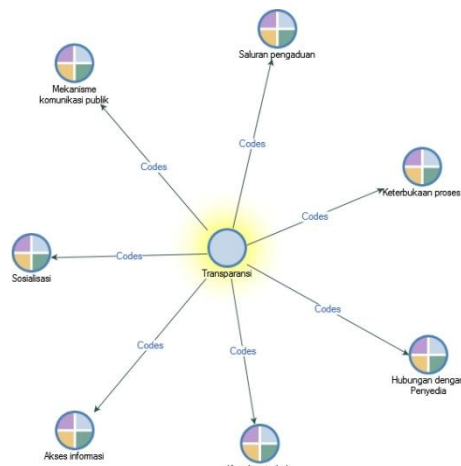
### Transparansi Pengadaan Barang/Jasa

Transparansi mencerminkan suatu kondisi di mana seluruh aspek dalam proses penyelenggaraan pelayanan bersifat terbuka dan mudah diakses oleh pengguna maupun pemangku kepentingan yang membutuhkan. Ketika setiap tahapan pelayanan disampaikan secara terbuka sehingga dapat dijangkau dan dipahami oleh masyarakat, maka pelayanan tersebut dapat dikategorikan memiliki tingkat transparansi yang tinggi. (21). Keterbukaan merupakan salah satu ciri utama *good governance* di era revolusi informasi. Prinsip ini mencakup seluruh aspek kegiatan yang berkaitan dengan kepentingan publik. Dengan demikian, keterbukaan menjadi elemen esensial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (22).

Hasil analisis *word tree* pada aplikasi *Nvivo 12 Pro* menghasilkan visualisasi sebagaimana Gambar 6. Dari visualisasi *word tree* “transparansi” diperoleh informasi bahwa implementasi kebijakan *e-procurement* memang bertujuan untuk mewujudkan transparansi proses pengadaan barang/jasa. Beberapa indikator yang bisa menjelaskan terwujudnya transparansi pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Kabupaten Magelang adalah adanya akses informasi, keterbukaan proses pengadaan, adanya saluran pengaduan dan telah dilakukannya sosialisasi implementasi kebijakan *e-procurement* sebagaimana dapat divisualisasikan pada Gambar 7.



Gambar 6. Word Tree dari kata “transparansi”



Gambar 7. Project Map Indikator Transparansi E-Procurement

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi Agus Arif Rahman (2024) berjudul “Tinjauan Sistemik tentang Pengaruh Digitalisasi Pengadaan terhadap Efisiensi dan Transparansi di Sektor Publik Indonesia”. Salah satu temuan utama dari penelitian tersebut menyoroti pentingnya memperkuat transparansi sistem dan akuntabilitas dengan cara meningkatkan audit trail. Di samping itu, pengembangan kebijakan dan penerapan praktik digitalisasi pengadaan yang berkelanjutan di sektor publik Indonesia berkontribusi secara signifikan terhadap terciptanya tata kelola pemerintahan yang lebih efisien, transparan, dan berkelanjutan. (23).

## KESIMPULAN

Implementasi kebijakan *e-procurement* pada Pemerintah Kabupaten Magelang telah memberikan kontribusi positif terhadap terwujudnya transparansi pengadaan barang/jasa. Hal ini tercermin melalui

regulasi yang jelas, komitmen pimpinan serta dukungan infrastruktur teknis yang memadai. Selain itu, sinergi dan kolaborasi antar pihak baik internal maupun eksternal semakin memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan publik. Namun demikian, masih terdapat sejumlah hambatan seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia pengelola pengadaan barang/jasa, belum optimalnya dukungan sarana dan prasarana, serta kendala teknis penggunaan sistem yang mengurangi efektivitas pelaksanaan kebijakan. Dengan demikian, *e-procurement* di Kabupaten Magelang dalam posisi yang progresif, tetapi tetap memerlukan penguatan pada aspek sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta kesiapan teknis.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi bahwa keberhasilan implementasi kebijakan *e-procurement* dalam mewujudkan transparansi pengadaan barang/jasa tidak hanya ditentukan oleh aspek teknologi, melainkan juga komitmen pimpinan, kolaborasi antar pihak, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Pemerintah Kabupaten Magelang perlu segera memenuhi jumlah kebutuhan sumber daya manusia pengelola pengadaan barang/jasa, mengoptimalkan dukungan teknis dan memperkuat komunikasi lintas sektor agar transparansi benar-benar terwujud.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup dan kedalaman analisis yaitu fokus pada implementasi di satu wilayah Kabupaten Magelang sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas ke daerah lainnya. Selain itu, penelitian ini lebih menitikberatkan pada aspek implementasi kebijakan tanpa membandingkannya dengan efektivitas model *e-procurement* di daerah lain.

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, disarankan agar penelitian selanjutnya memperluas cakupan dengan melibatkan lebih dari satu daerah sebagai objek studi sehingga dapat memberikan gambaran komparatif. Penelitian berikutnya juga dapat mengkaji efektivitas *e-procurement* dari perspektif penyedia barang/jasa dan masyarakat sebagai penerima manfaat. Dengan demikian, penelitian lanjutan diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai peran *e-procurement* dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengadaan barang/jasa di tingkat daerah.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh ASN pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Kabupaten Magelang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian serta kooperatif dalam memberikan informasi dan data-data yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh civitas akademika Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta yang telah memberikan pengalaman akademik, bimbingan, masukan dan arahan dalam proses pembelajaran dan penyelesaian penelitian ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada keluarga, teman-teman, dan rekan kerja yang selalu mendukung dengan doa, semangat, dan motivasi. Bantuan serta kerja sama yang terwujud baik secara langsung maupun tidak langsung, telah menjadi bagian penting dalam keberhasilan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Engkus, Ainyna Rachmadianty Azan, Alliadzar Hanif, Anisa Tiara Fitr. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *J Dialekt J Ilmu Sos* [Internet]. 2021;19(1):39–46. Available from: <http://jurnaldialektika.com>
2. Nugraha D, Kartini DS. Analisis Bibliometrik tentang E-Procurement sebagai Bagian dari E-Government: Evolusi Topik, Dinamika Riset, dan Implikasi Kebijakan. *J Desentralisasi dan Kebijak Publik*. 2025;6(1):57–66.
3. Juliani D, Sholihin M. Pengaruh Faktor-Faktor Kontekstual Terhadap Persepsian Penyerapan Anggaran Terkait Pengadaan Barang/Jasa. *J Akunt dan Keuang Indones* [Internet]. 2014;11(2):177–99. Available from: <https://scholarhub.ui.ac.id/jaki/vol11/iss2/4/>

4. Haryadi I, Setyowati Y. Studi Penerapan E-Katalog Dalam Meningkatkan Kinerja Penyerapan Anggaran Pada Pemerintah Kabupaten Magelang. *TheJournalish Soc Gov* [Internet]. 2024;5(3):246–53. Available from: <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/index>
5. Mukarom UA, Rumiasari M, Tinggi S, Administrasi I, Padjadjaran U. Akuntabilitas dan Transparansi Penyelenggaraan Barang/Jasa Pemerinth Pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *J Ilm Ilmu Pemerintah* [Internet]. 2023;9(4):721–31. Available from: <https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat/article/view/3494>
6. Damayunita A. Analisis Implementasi Pengadaan Barang dan Jasa Secara Elektronik (E-Procurement) di Lembaga Pemerintah Kota Palangkaraya. *J-MAS (Jurnal Manaj dan Sains)*. 2022;7(2):1004–7.
7. Amelia WAW. Pengaruh Implementasi E-Procurement Terhadap Fraud Pengadaan Barang Dan Jasa Dalam Mewujudkan Good Governance (Studi Pada Pemkab Lamongan). 2021;skripsi. Available from: <http://eprints.ahmaddahlan.ac.id/id/eprint/52/>
8. Van Meter DS, Van Horn CE. *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework*. Vol. 6, *Administration & Society*. 1975. 445–488 p.
9. Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif (Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif)*. CV Alf [Internet]. 2023;1–274. Available from: <http://belajarpsikologi.com/metode-penelitian-kualitatif/>
10. Abdussamad Z. *Metode Penelitian Kualitatif*. I. Makassar; 2021.
11. Pramono J. *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Kebijakan Publik. 2020. 1–144 p.
12. Yatiningrum A, Tyas YIW. Pengaruh Implementasi E-Procurement Dan Akuntabilitas Terhadap Efisiensi Pengadaan Barang Dan Jasa Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Probolinggo. *J Ekon Ekon Syariah*. 2022;5(2):2153–65.
13. Kartikasari FI. Analisis Implementasi E-Procurement Pada Pengadaan Barang dan Jasa di Kepolisian Resor Kabupaten Sukoharjo. *J Student Dev Informatics Manag* [Internet]. 2023;3(2):199–204. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK558907/>
14. Suyanti, Hernawati E, Subur. Akuntabilitas Dan Transparansi Pengadaan Kapal Nelayan Pada Progam Pengelolaan Perikanan Tangkap Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan. *J Ris Akunt DAN Keuang* [Internet]. 2019;7(1):145–60. Available from: <https://ejournal.upi.edu/index.php/JRAK/article/view/15139/9438>
15. Widiyanti, Widnyani, Dewi. The implementation of local e-catalog policy in procurement of goods and services for MSMEs in Buleleng Regency. 2023. 393–400 p.
16. Putra Nugraha AS, Zakaria S, Lesmana AC. Implementasi E-Procurement Dalam Proses Pengadaan Barang/Jasa Pada Lembaga Layanan Pengadaan Secara Elektronik (Lpse) Kota Bogor Tahun 2020. *J Adm Pemerintah*. 2022;1(2):72.
17. Fanani I, Fachrudidin I. Implementasi Pengadaan Barang Dan Jasa Melalui Sistem Katalog Elektronik (E-Purchasing) di Kabupaten Kediri. *J Interak*. 2024;1:123–35.
18. Ramadhan DF, Rahman A. Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah melalui E-Procurement pada Layanan Pengadaan Secara Elektronik Kota Depok. *Transparansi J Ilm Ilmu Adm*. 2022;5(1):6–18.
19. Yulian MW, Isbandono P. Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Melalui Aplikasi Katalog Elektronik Lokal (Studi Kasus: Bagian Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). 2024;3:291–301.
20. Ramazan S, Najamudin N. Implementasi Sistem E-Procurement pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Barat. *J Public Serv*. 2021;1(1):23.
21. Miswar, Karnay S, Fatimah JM. Analisis Transparansi Informasi Pengadaan Barang/Jasa Melalui Media Website (E-Procurement) dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang

- Baik di Kabupaten Polewali Mandar. *Syntax Lit J Ilm Indones* [Internet]. 2022;7(9). Available from: <https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/9374>
22. Karso AJ. Buku Ajar Good Governance [Internet]. I. C. A, editor. Bantul: Samudra Biru; 2022. 1–82 p. Available from: [www.samudrabiru.co.id](http://www.samudrabiru.co.id)
23. Rakhman AA. Tinjauan Sistematis Tentang Pengaruh Digitalisasi Pengadaan Terhadap Efisiensi dan Transparansi di Sektor Publik Indonesia. *J Pengadaan Indones*. 2024;3(2):78–90.