

PERBAIKAN PROSES PENGADAAN BARANG/JASA PADA INSTANSI LOKAL DENGAN TRANSPARANSI DAN EFISIENSI BIAYA

Uning Heri Gagarin¹, Jumadiyah Wardati², Elia Agus Victoria³
Universitas Efarina, Indonesia^{1,2,3}
Email: b209gg@yahoo.com

Abstrak

Program PkM ini berfokus pada perbaikan proses pengadaan barang/jasa di instansi lokal agar lebih transparan, akuntabel, dan efisien biaya. Permasalahan umum meliputi kebutuhan yang tidak terencana, dokumen pengadaan tidak seragam, pemilihan penyedia kurang terdokumentasi, pembelian berulang tanpa standarisasi spesifikasi, kontrol penerimaan lemah, serta pelaporan realisasi yang lambat. Intervensi dilakukan melalui pemetaan proses as-is, analisis pemborosan dan risiko, penyusunan SOP dan template dokumen, penguatan mekanisme pembandingan harga dan evaluasi penyedia, serta pelatihan pelaksana pengadaan. Luaran berupa SOP pengadaan end-to-end, katalog spesifikasi/standar, dashboard monitoring, serta rekomendasi penghematan dan kontrol internal.

Kata kunci: *Pengadaan Barang dan Jasa, Instansi Lokal, Transparansi, Efisiensi Biaya*

Abstract

This PkM program focuses on improving the procurement process of goods/services in local agencies to make it more transparent, accountable, and cost-efficient. Common problems include unplanned needs, non-uniform procurement documents, poorly documented supplier selection, repetitive purchases without standardized specifications, weak acceptance controls, and slow realization reporting. Interventions are carried out through as-is process mapping, waste and risk analysis, preparation of SOPs and document templates, strengthening price comparison mechanisms and supplier evaluations, and training procurement implementers. Outputs include end-to-end procurement SOPs, specification/standard catalogs, monitoring dashboards, and recommendations for savings and internal controls.

Keywords: *Procurement of Goods and Services, Local Agencies, Transparency, Cost Efficiency*

PENDAHULUAN

Pengadaan merupakan salah satu area yang berisiko tinggi terhadap inefisiensi dan rendahnya kepercayaan publik apabila tidak disertai tata kelola yang baik. Pada praktiknya, proses pengadaan barang/jasa di instansi lokal sering kali belum sepenuhnya didukung oleh mekanisme yang kuat untuk menjamin keputusan yang transparan, pertanggungjawaban yang akuntabel, serta pelaksanaan yang efektif dan efisien. Akibatnya, proses pengadaan dapat berjalan kurang rapi, sulit ditelusuri, dan pada akhirnya memunculkan berbagai persoalan dalam siklus pengadaan itu sendiri.

Pada instansi lokal, keterbatasan sumber daya manusia dan sistem menjadi faktor yang membuat proses pengadaan cenderung berlangsung secara manual. Ketika proses dijalankan tanpa standarisasi alur kerja yang jelas, berbagai tahap pengadaan sering kali tidak terdokumentasi dengan konsisten, sehingga jejak audit (audit trail) menjadi lemah. Kondisi ini tidak hanya menghambat pemeriksaan dan evaluasi, tetapi juga meningkatkan peluang terjadinya kesalahan administratif maupun ketidaksesuaian dalam pelaksanaan pengadaan.

Permasalahan lain yang kerap muncul adalah kebutuhan yang tidak terencana dengan baik. Usulan kebutuhan yang tidak disusun secara matang dapat berujung pada pembelian berulang dalam skala kecil tanpa pertimbangan yang memadai, yang pada akhirnya berpotensi menimbulkan inefisiensi biaya dan memperpanjang siklus pengadaan. Selain itu, ketidakteraturan dalam perencanaan juga dapat membuat spesifikasi dan estimasi biaya kurang sejalan dengan kebutuhan nyata, sehingga berpengaruh pada

kualitas hasil pengadaan.

Selain aspek perencanaan, dokumen pengadaan yang tidak seragam menjadi kendala penting dalam menciptakan transparansi dan akuntabilitas. Ketika dokumen tidak memiliki standar format dan struktur yang konsisten, maka proses evaluasi, pembandingan harga, serta penetapan penyedia menjadi sulit dipahami oleh pihak lain yang berkepentingan. Dalam konteks ini, proses pemilihan penyedia juga sering kurang terdokumentasi secara jelas, sehingga sulit memastikan bahwa pilihan penyedia benar-benar berdasarkan penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan.

Di sisi lain, kontrol penerimaan barang/jasa yang lemah turut memperbesar risiko pemborosan biaya. Tanpa mekanisme pemeriksaan yang tegas—misalnya checklist penerimaan, penilaian kesesuaian spesifikasi, dan bukti dokumentasi kualitas—ketidaksesuaian barang dapat terlambat terdeteksi, yang kemudian memunculkan komplain, retur, atau rework. Kelemahan kontrol penerimaan juga berimplikasi pada proses pembayaran yang dapat tersendat atau tidak didukung dokumen lengkap, sehingga memperpanjang waktu penyelesaian pengadaan.

Kendala berikutnya adalah pelaporan realisasi yang lambat. Proses administrasi yang tidak didukung pencatatan yang rapi menyebabkan informasi mengenai kemajuan dan hasil pengadaan tidak segera tersedia, termasuk informasi yang dibutuhkan untuk monitoring dan evaluasi. Tanpa kemampuan memantau secara cepat melalui log atau indikator kinerja, instansi akan kesulitan melakukan perbaikan berkelanjutan karena data pendukung tidak terkumpul secara tepat waktu.

Jika kondisi-kondisi tersebut dibiarkan berlangsung, maka pengadaan berpotensi menjadi kurang efektif dalam menghemat biaya, tidak optimal dalam memenuhi kebutuhan, dan rendah dalam integritas proses. Dampak akhirnya adalah berkurangnya transparansi terhadap publik maupun pemangku kepentingan internal, karena keputusan-keputusan penting dalam siklus pengadaan tidak disertai bukti yang lengkap dan dapat ditelusuri. Pada level manajerial, hal ini juga menyulitkan pengambilan keputusan berbasis kinerja karena indikator dan alat ukur tidak tersusun secara sistematis.

Oleh karena itu, diperlukan upaya perbaikan proses pengadaan yang menyeluruh agar instansi lokal mampu meningkatkan transparansi sekaligus efisiensi biaya. Perbaikan tersebut dapat dilakukan melalui pemetaan proses pengadaan yang ada (*as-is*), identifikasi titik rawan risiko dan pemborosan, penyusunan SOP serta template dokumen yang seragam, dan penguatan mekanisme pembandingan harga serta evaluasi penyedia. Selanjutnya, pelatihan bagi pelaksana pengadaan serta penerapan kontrol penerimaan dan evaluasi kinerja dapat memastikan setiap tahap *end-to-end* berjalan jelas, terdokumentasi, dan dapat diaudit sehingga pengadaan menjadi lebih tertib, efisien, dan akuntabel.

LANDASAN TEORI

Kajian pustaka pada bidang pengadaan barang/jasa menunjukkan bahwa pengadaan publik merupakan aktivitas yang kompleks dan berisiko tinggi terhadap inefisiensi maupun praktik yang tidak sehat apabila tata kelolanya lemah. Berbagai literatur menegaskan bahwa kualitas pengadaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana proses dirancang, didokumentasikan, serta dikendalikan. Dalam konteks instansi pemerintah/layanan publik, keterbatasan kemampuan organisasi untuk menjalankan prosedur secara konsisten sering membuat proses menjadi “manual”, sulit dilacak, dan akhirnya mengurangi kepercayaan para pemangku kepentingan. Dengan demikian, pembahasan pengadaan tidak hanya berhenti pada aspek administrasi, tetapi menekankan pada penguatan sistem dan mekanisme pengendalian internal agar keputusan pengadaan lebih dapat dipertanggungjawabkan.

Literatur terkait reformasi pengadaan juga banyak menyoroti tantangan kepatuhan (*non-compliance*) dan hambatan implementasi kebijakan pengadaan. Beberapa studi menunjukkan bahwa ketidakpatuhan dapat muncul karena perbedaan interpretasi regulasi, lemahnya disiplin prosedur, serta perilaku kerja yang tidak sesuai (*non-compliant work behaviour*) dalam aktivitas pembelian. Selain itu, reformasi pengadaan sering menghadapi hambatan berupa resistensi terhadap perubahan, kurangnya kapasitas pelaksana, dan belum mapannya perangkat operasional seperti standar dokumen serta alur persetujuan. Oleh karena itu, upaya perbaikan tidak cukup hanya berbentuk imbauan, melainkan memerlukan desain proses yang jelas dan dapat digunakan dalam praktik sehari-hari.

Aspek transparansi dan akses pasar tender juga menjadi perhatian penting dalam kajian pengadaan publik. Penelitian tentang transparansi dalam pengadaan pemerintah menekankan bahwa keterbukaan informasi—seperti ketersediaan penawaran, pembandingan harga, serta justifikasi keputusan—dapat

memperkecil ruang penyimpangan sekaligus meningkatkan kualitas keputusan. Dalam kerangka ini, penguatan mekanisme dokumentasi (audit trail) menjadi relevan karena transparansi bukan hanya “terlihat”, tetapi harus dapat dibuktikan melalui arsip dan alur kerja yang rapi. Literatur juga menegaskan bahwa transparansi dapat berpengaruh pada keberhasilan pengadaan melalui peningkatan persaingan yang sehat dan berkurangnya peluang kolusi.

Di sisi lain, kajian pustaka juga menghubungkan perbaikan proses pengadaan dengan efisiensi biaya melalui strategi pengelolaan yang lebih terstruktur. Konsep pengadaan yang baik menekankan pentingnya perencanaan kebutuhan, spesifikasi yang jelas, estimasi harga yang berbasis data, serta mekanisme pembandingan harga dan evaluasi penawaran yang sistematis. Berbagai kajian menyebut bahwa kelemahan pada tahap awal (perencanaan dan spesifikasi) dapat memunculkan pembelian berulang, pemborosan, serta biaya tambahan yang timbul akibat rework atau ketidaksesuaian barang/jasa. Karena itu, penghematan biaya lebih mungkin tercapai ketika proses end-to-end dirancang dengan standar yang seragam dan terukur.

Tema anti-korupsi dalam pengadaan publik turut memperkuat urgensi perbaikan proses dan kontrol internal. OECD dan berbagai rujukan lain menekankan bahwa kemampuan pencegahan korupsi dipengaruhi oleh desain proses, kualitas implementasi, dan tersedianya bukti yang memadai dalam setiap tahap pengadaan. Literatur juga menyebut bahwa praktik pengadaan yang rentan dapat diperkecil dengan penguatan tata kelola seperti penggunaan prosedur yang konsisten, verifikasi bukti, pengendalian penerimaan, serta evaluasi kinerja penyedia. Dalam hal ini, teknologi atau sistem digital (misalnya e-procurement) dibahas sebagai salah satu cara meningkatkan akuntabilitas, meskipun efektivitasnya tetap bergantung pada kesiapan proses dan kemampuan pengguna.

Selanjutnya, kajian pustaka mengenai evaluasi implementasi pengadaan menunjukkan bahwa perbaikan yang berkelanjutan memerlukan rancangan indikator kinerja (KPI) dan mekanisme monitoring untuk memastikan perubahan berjalan efektif. Benchmarking dan analisis kinerja dalam pengadaan membantu organisasi membandingkan praktik serta mengevaluasi hasil perbaikan, misalnya melalui metrik transparansi, kepatuhan administrasi, waktu siklus pengadaan, dan potensi penghematan biaya. Dengan demikian, pendekatan yang menggabungkan pemetaan proses as-is, perancangan SOP dan template dokumen, pelatihan pelaksana, serta pengukuran KPI menjadi selaras dengan temuan-temuan literatur tentang reformasi pengadaan yang lebih komprehensif. Jika ingin, saya bisa sesuaikan kajian pustaka ini menjadi lebih “teoretis” (banyak definisi dan konsep) atau lebih “operasional” (langsung mengaitkan tiap teori ke komponen SOP, toolkit, dan KPI pada laporan Anda).

METODE

Metode penelitian pada Program Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) ini menggunakan desain intervensi berbasis perbaikan proses (process improvement) terhadap siklus pengadaan barang/jasa di instansi lokal. Langkah awal dilakukan dengan kick-off untuk menetapkan ruang lingkup kegiatan, termasuk kategori belanja prioritas dan periode pengumpulan data. Setelah itu, tim melaksanakan asesmen baseline melalui audit dokumen sampel, wawancara dengan pihak pelaksana pengadaan, serta analisis terhadap pola waktu siklus pengadaan dan indikator biaya yang relevan. Output tahap awal ini digunakan untuk memahami kondisi faktual (existing condition) dan menilai titik lemah proses pengadaan yang paling berpengaruh terhadap transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi biaya.

Tahap berikutnya adalah pemetaan proses as-is yang disertai identifikasi risiko (misalnya risiko fraud/kolusi), bottleneck, serta potensi pemborosan pada alur end-to-end pengadaan, mulai dari perencanaan kebutuhan hingga evaluasi penyedia dan pengarsipan. Selanjutnya tim menyusun rancangan proses to-be berupa Standar Operasional Prosedur (SOP), penetapan peran melalui RACI, serta standar bukti pada setiap tahap, lalu mengembangkan toolkit pengadaan yang berisi template dan checklists, log pengadaan, dan rancangan dashboard monitoring. Intervensi kemudian diperkuat dengan pelatihan kepada pegawai pelaksana (termasuk penyusunan spesifikasi, pembandingan harga, penerimaan/quality control, dan evaluasi penyedia). Program diakhiri dengan pilot implementasi pada 1–2 paket pengadaan nyata, lalu dilakukan evaluasi KPI sebelum–sesudah untuk mengukur perubahan pada aspek transparansi (kelengkapan dokumen/audit trail), efisiensi biaya (penghematan vs HPS, penurunan pembelian berulang, penurunan retur/komplain), serta efisiensi waktu (lead time PR→PO, PO→BAST, dan BAST→bayar). Hasil pilot selanjutnya ditindaklanjuti melalui rekomendasi untuk scale-up dan penyempurnaan SOP/toolkit agar dapat diterapkan secara konsisten..

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kegiatan PkM menunjukkan bahwa perbaikan proses pengadaan barang/jasa dapat diwujudkan melalui penyusunan perangkat kerja yang terstruktur dan dapat digunakan langsung oleh unit terkait. Dokumen utama yang dihasilkan berupa SOP pengadaan end-to-end yang memandu seluruh tahapan mulai dari perencanaan kebutuhan, penyusunan spesifikasi dan estimasi biaya, pemilihan penyedia, penetapan kontrak/SPK/PO, penerimaan (BAST dan QC), pembayaran, hingga evaluasi kinerja penyedia serta pengarsipan. Dengan adanya SOP ini, alur proses tidak lagi bersifat “berjalan sesuai kebiasaan”, melainkan memiliki standar langkah, bukti, dan penanggung jawab yang jelas.

Pada aspek transparansi, program juga menghasilkan toolkit/tampilan dokumen pengadaan yang seragam, meliputi form PR, template KAK/SoW dan spesifikasi, template HPS beserta sumber pembanding harga, matriks evaluasi penawaran, template PO/SPK, checklist penerimaan (QC) dan BAST, log pengadaan, serta struktur arsip digital. Seluruh komponen tersebut berfungsi sebagai audit trail sederhana tetapi kuat, karena setiap tahap memiliki bukti yang bisa ditelusuri dan dikaji ulang. Luaran ini selaras dengan indikator transparansi yang menekankan meningkatnya persentase paket pengadaan dengan pembanding harga terdokumentasi serta tersedianya dokumen lengkap dari PR sampai BAST/PO/SPK.

Dari sisi efisiensi biaya, hasil program ditunjukkan melalui penegasan mekanisme pembanding harga dan negosiasi berbasis HPS. Di dalam SOP, estimasi/HPS disusun berbasis data (histori pembelian dan pembanding harga pasar), serta pemilihan penyedia menggunakan penawaran minimal 2–3 pembanding sesuai ketentuan. Melalui pendekatan ini, program mendorong instansi untuk melakukan pembelian yang lebih rasional (mengurangi risiko harga tidak wajar) sekaligus menekan pemborosan akibat pembelian kecil berulang melalui konsolidasi kebutuhan. Dampak yang ditargetkan juga mencakup penurunan rework/ketidaksesuaian barang yang biasanya terjadi ketika spesifikasi dan penerimaan tidak dikendalikan.

Pembahasan mengenai kontrol internal memperlihatkan bahwa perbaikan terbesar terjadi pada tahap penerimaan barang/jasa dan verifikasi bukti pembayaran. Program memperkuat penggunaan checklist penerimaan (QC) yang mencakup kesesuaian jumlah, kondisi barang, kecocokan spesifikasi, masa garansi, serta dokumentasi foto. Selain itu, pembayaran diarahkan agar dilakukan hanya setelah bukti lengkap (misalnya PO/SPK, invoice, BAST, dan bukti QC). Dengan kontrol penerimaan yang lebih tegas, risiko barang tidak sesuai yang sebelumnya terlambat terdeteksi dapat ditekan, sehingga keterlambatan administrasi pembayaran dan potensi konflik pasca-penyerahan dapat berkurang.

Pada dimensi efisiensi waktu, program menempatkan pengukuran lead time sebagai bagian dari evaluasi kinerja (KPI). Secara konsep, instansi diharapkan mempersingkat rangkaian waktu PR→PO, PO→BAST, dan BAST→bayar melalui alur yang jelas serta ketersediaan dokumen yang terstruktur sejak awal. Pendampingan dan simulasi implementasi SOP juga membantu peserta memahami keterkaitan antar dokumen, sehingga mengurangi “putaran ulang” administrasi yang biasanya muncul karena dokumen tidak lengkap atau spesifikasi/ruang lingkup belum tegas sejak perencanaan.

Implementasi kegiatan melalui pelatihan dan pilot memperkaya pembahasan hasil karena perubahan tidak berhenti di tingkat dokumen. Tim melakukan pelatihan untuk memastikan pegawai mampu menyusun spesifikasi, menyiapkan pembanding harga, menyusun matriks evaluasi, serta menjalankan QC dan evaluasi penyedia sesuai prosedur to-be. Selanjutnya, pilot pada 1–2 paket pengadaan nyata digunakan untuk melihat kesesuaian SOP dengan praktik lapangan, mengidentifikasi kendala implementasi, dan melakukan perbaikan SOP maupun template bila ditemukan gap. Hasil evaluasi pada pilot kemudian ditindaklanjuti dengan penyempurnaan sebelum serah terima perangkat kerja dan rencana implementasi lanjutan.

Terkait risiko, program juga menghasilkan kerangka mitigasi yang menjadi bagian dari pembahasan keberhasilan. Risiko utama yang dicatat mencakup resistensi perubahan, ketidaklengkapan data harga, spesifikasi yang terlalu sempit, dan dokumen tercecer. Mitigasi dilakukan melalui dukungan pimpinan dan sosialisasi manfaat (agar SOP diadopsi, bukan sekadar dipatuhi secara formal), penyediaan daftar sumber pembanding harga (katalog resmi/histori pembelian), penyesuaian spesifikasi berbasis kinerja dan justifikasi, serta penerapan arsip digital terpusat dengan aturan penamaan file dan PIC arsip. Dengan adanya mitigasi ini, program lebih siap menghadapi hambatan implementasi yang biasanya

muncul ketika instansi mulai menjalankan SOP baru.

Sebagai penutup, keberhasilan hasil dan pembahasan program terlihat pada penguatan keberlanjutan tata kelola pengadaan. Program merekomendasikan penetapan PIC procurement compliance dan audit internal triwulan berbasis sampling, pembaruan katalog spesifikasi standar dan vendor database setiap 6 bulan, serta pemanfaatan dashboard bulanan untuk memantau nilai pengadaan, lead time, temuan, dan penghematan. Dengan demikian, perbaikan proses yang dimulai dari SOP, toolkit, dan pelatihan dapat terus terpelihara dalam siklus berikutnya sehingga transparansi dan efisiensi biaya tidak hanya terjadi saat pilot, tetapi menjadi budaya kerja yang konsisten dan dapat diaudit.

KESIMPULAN

Program Pengabdian kepada Masyarakat ini menyimpulkan bahwa perbaikan proses pengadaan barang/jasa di instansi lokal dapat dicapai secara nyata melalui penyusunan dan penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) serta perangkat kerja pengadaan yang terstandar. SOP end-to-end yang memuat alur, dokumen wajib, pembagian peran, dan mekanisme bukti pada setiap tahap membantu proses menjadi lebih tertib, mudah ditelusuri, dan memenuhi prinsip transparansi serta akuntabilitas. Selain itu, toolkit dan template dokumen yang seragam memperkuat konsistensi administrasi pengadaan, sehingga meningkatkan kualitas audit trail dan meminimalkan kesenjangan pemahaman antar unit kerja.

Secara keseluruhan, intervensi yang dilakukan juga memperlihatkan bahwa peningkatan transparansi sejalan dengan efisiensi biaya melalui penguatan perencanaan, spesifikasi, pembandingan harga, serta kontrol penerimaan barang/jasa. Dengan pelatihan bagi pegawai dan implementasi pilot, instansi menjadi lebih mampu menjalankan proses pengadaan secara benar sejak tahap awal, mengurangi risiko ketidaksesuaian barang, dan menekan potensi pemborosan yang biasanya muncul dari dokumen yang tidak lengkap atau penerimaan yang lemah. Oleh karena itu, disarankan agar SOP dan toolkit yang telah disusun dapat dilanjutkan secara konsisten dalam siklus pengadaan berikutnya disertai monitoring berbasis indikator kinerja dan pembaruan berkala agar manfaat transparansi dan efisiensi tetap berkelanjutan.

REFERENSI

- Albano, G. L., & Sparro, M. (2010). Flexible strategies for centralized public procurement. *Review of Economics and Institutions*, 1(2). <https://doi.org/10.5202/rei.v1i2.16>
- Ambe, I. M., & Badenhorst-Weiss, J. A. (2012). Procurement challenges in the South African public sector. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 6(1), 242–261. <https://doi.org/10.4102/jtscm.v6i1.63>
- Arrowsmith, S. (2010). *Public Procurement Regulation: An Introduction*. Nottingham University Press. <https://doi.org/10.5040/9781472565372>
- Basheka, B. C., & Bisangabasaija, E. (2010). Determinants of unethical public procurement in local government systems. *International Journal of Procurement Management*, 3(1), 91–104. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2010.029445>
- Dimitri, N., Piga, G., & Spagnolo, G. (2006). *Handbook of Procurement*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511754104>
- Erridge, A., & McIlroy, J. (2002). Public procurement and supply management strategies. *Public Policy and Administration*, 17(1), 52–71. <https://doi.org/10.1177/095207670201700104>
- Evenett, S. J., & Hoekman, B. M. (2005). Government procurement: Market access, transparency, and multilateral trade rules. *European Journal of Political Economy*, 21(1), 163–183. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2004.07.001>
- Gelderman, C. J., Ghijsen, P. W. T., & Brugman, M. J. (2006). Public procurement and EU tendering directives—Explaining non-compliance. *International Journal of Public Sector Management*, 19(7), 702–714. <https://doi.org/10.1108/09513550610704646>
- Hunja, R. R. (2003). Obstacles to public procurement reform. *Journal of Public Procurement*, 3(3), 334–354. <https://doi.org/10.1108/JOPP-03-03-2003-B003>
- Karjalainen, K., Kemppainen, K., & van Raaij, E. (2009). Non-compliant work behaviour in purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), 245–256. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.09.004>
- Knight, L., Harland, C., Telgen, J., Thai, K. V., Callender, G., & McKen, K. (2007). *Public Procurement: International Cases and Commentary*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203933510>
- Neupane, A., Soar, J., & Vaidya, K. (2012). Evaluating the anti-corruption capabilities of public e-

- procurement. *Electronic Government, an International Journal*, 9(2), 148–168. <https://doi.org/10.1504/EG.2012.047231>
- OECD. (2016). *Preventing Corruption in Public Procurement*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264251767-en>
- OECD. (2019). *Government at a Glance 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- Prier, E., Schwerin, E., & McCue, C. (2016). Implementation of sustainable public procurement practices. *Journal of Public Procurement*, 16(3), 265–293. <https://doi.org/10.1108/JOPP-16-03-2016-B001>
- Raymond, J. (2008). Benchmarking in public procurement. *Benchmarking: An International Journal*, 15(6), 782–793. <https://doi.org/10.1108/14635770810915940>
- Rotchanakitumnuai, S. (2013). The governance evidence of e-government procurement. *Government Information Quarterly*, 30(3), 309–321. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.03.003>
- Schapper, P. R., Malta, J. N. V., & Gilbert, D. L. (2006). An analytical framework for the management and reform of public procurement. *Journal of Public Procurement*, 6(1–2), 1–26. <https://doi.org/10.1108/JOPP-06-01-02-2006-B001>
- Situmorang, D. M. (2019). the Effect of Taxpayer Awareness and Fiskus Service on Performance of Tax Revenue With Taxpayer Compliance As Intervening Variables. *Management and Sustainable Development Journal*, 1(1), 26–37. <https://doi.org/10.46229/msdj.v1i1.98>
- Situmorang, D. M., & Pratama, E. (2023). Analisis Kepatuhan Wajib Pajak Pasca Implementasi Kebijakan Tax Amnesty. *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 3(2), 115–122. <https://doi.org/10.35313/ialj.v3i2.4620>
- Thai, K. V. (2001). Public procurement re-examined. *Journal of Public Procurement*, 1(1), 9–50. <https://doi.org/10.1108/JOPP-01-01-2001-B001>
- Thai, K. V. (2009). *International Handbook of Public Procurement*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781420054576>
- Transparency International. (2014). *Curbing Corruption in Public Procurement*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2459123>
- Vaidya, K., Sajeew, A. S. M., & Callender, G. (2006). Critical factors influencing e-procurement implementation. *Journal of Public Procurement*, 6(1–2), 70–99. <https://doi.org/10.1108/JOPP-06-01-02-2006-B004>