

Implementasi Pengadaan Barang dan Jasa di Sekretariat Daerah Kota Tomohon

Richie Roberto Wawo ¹, Sisca B. Kairupan ², Devie S. R. Siwij ³, Nancy Onibala ⁴

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Manado

Affiliasi penulis kedua, prodi, kota dan negara

¹richieroberto7@gmail.com; ²siscakairupan@gmail.com; ³deviesiwij@gmail.com

ABSTRACT

Accepted: 25 Agustus 2025

Revised : 01 Oktober 2025

Published: 31 Oktober 2025

Key word:

**Implementation,
E-purchasing,
Goods and Services**

This study aims to determine, analyze and describe the Implementation of Procurement of Goods and Services through the E-Purchasing Method in the Regional Secretariat of Tomohon City. The method used in this study is a qualitative method with data collection techniques through interviews, documentation and observation. Data collection techniques include; observation, interviews, and documentation. The results of the study on the Implementation of Procurement of Goods and Services in the Regional Secretariat of Tomohon City, show that: 1) Efficiency: E-purchasing is not yet efficient because the provider's response is slow, stock is often empty, and the system often has problems, thus increasing the workload and time. 2) Effectiveness: E-purchasing is not yet effective because many items are not available in the e-catalog, the provider's response is slow, the goods often do not match the order, and the resolution of obstacles does not run smoothly. 3) Transparency: Transparency of e-purchasing is not optimal because information is not real-time, public supervision is limited, complaints are rarely utilized, and the specifications of goods from providers are often unclear.

INTISARI

Kata kunci:

**Implementasi,
E-purchasing,
Barang dan Jasa**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis dan mendeskripsikan Implementasi Pengadaan Barang dan Jasa melalui Metode E-Purchasing di Sekretariat Daerah Kota Tomohon. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan Teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi serta observasi. Teknik pengumpulan datanya meliputi; observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian mengenai Implementasi Pengadaan Barang Dan Jasa Di Sekretariat Daerah Kota Tomohon, menunjukan bahwa: 1) Efisiensi: E-purchasing belum efisien karena respons penyedia lambat, stok sering kosong, dan sistem sering bermasalah, sehingga menambah beban kerja dan waktu. 2) Efektivitas: E-purchasing belum efektif karena banyak barang tidak tersedia di e-katalog, respons penyedia lambat, barang sering tidak sesuai pesanan, dan penyelesaian kendala tidak berjalan lancar. 3) Transparansi: Transparansi e-purchasing belum optimal karena informasi tidak real-time, pengawasan publik terbatas, pengaduan jarang dimanfaatkan, dan spesifikasi barang dari penyedia sering tidak jelas.

I. PENDAHULUAN

Seiring perkembangan zaman, pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu fungsi penting dalam pemerintahan yang memerlukan tingkat efektivitas yang tinggi. Semakin efektif dalam pelaksanaan maka semakin banyak yang menggunakan metode tersebut. Pada pelaksanaannya, *e-purchasing* adalah salah satu metode yang diperkenalkan untuk meningkatkan efektivitas pengadaan barang dan jasa dengan memanfaatkan teknologi informasi. Studi ini akan meneliti pelaksanaan pengadaan barang dan jasa melalui metode *e-purchasing* di Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Setda Kota Tomohon, dengan tujuan memahami proses pelaksanaan dan kendala yang diperoleh dari penerapan metode ini.

Pada kegiatan Pengadaan barang dan jasa di sektor pemerintah, yang biasa dikenal dengan istilah pengadaan barang dan jasa Pemerintah adalah kegiatan pengadaan barang dan jasa yang dilakukan oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah dengan menggunakan dana APBN/APBD. Prosesnya dimulai dari identifikasi kebutuhan sampai serah terima hasil pekerjaan, memiliki bagian penting dalam pelaksanaan pembangunan nasional untuk peningkatan pelayanan publik dan pengembangan perekonomian nasional dan daerah. Selain itu Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah diharapkan mampu memberikan pemenuhan nilai manfaat penggunaan produk dalam negeri, untuk peningkatan peran usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah (UMKM) serta pembangunan berkelanjutan. Berdasarkan Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Katalog Elektronik, katalog elektronik adalah sistem informasi elektronik yang memuat informasi berupa daftar, jenis, spesifikasi teknis, Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN), produk dalam negeri, produk Standar Nasional Indonesia (SNI), produk industri hijau, negara asal, harga, penyedia, dan informasi lainnya terkait barang/jasa. Katalog Elektronik terdiri atas katalog elektronik nasional, katalog elektronik sektoral dan katalog elektronik lokal. Katalog Elektronik meliputi barang, pekerjaan konstruksi dan/atau jasa lainnya.

Studi ini akan meneliti pelaksanaan pengadaan barang dan jasa melalui metode *e-purchasing* di Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Setda Kota Tomohon, dengan tujuan memahami proses pelaksanaan dan kendala yang diperoleh dari penerapan metode ini. Prosesnya dimulai dari identifikasi kebutuhan sampai serah terima hasil pekerjaan, memiliki bagian penting dalam pelaksanaan pembangunan nasional untuk peningkatan pelayanan publik dan pengembangan perekonomian nasional dan daerah. Selain itu Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah diharapkan mampu memberikan pemenuhan nilai manfaat penggunaan produk dalam negeri, untuk peningkatan peran usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah (UMKM) serta pembangunan berkelanjutan.

Selain masalah biaya pengiriman, permasalahan *e-purchasing* lain yang menjadi fenomena adalah belum semua barang dan jasa yang diperlukan dapat disediakan melalui katalog elektronik. Adanya kebutuhan baik yang rutin maupun insidental pada satuan kerja belum semuanya tersedia di katalog elektronik. Akibatnya satuan kerja akan melakukan pengadaan barang dan jasa melalui mekanisme yang lain misalnya pelelangan atau pengadaan langsung.

Ada juga masalah yang di hadapi seperti tingkat kepatuhan satker (PP dan PPK) dalam menggunakan metode *e-purchasing* dapat dilihat dalam realisasi *e-katalog* (*monev e-katalog*), kurangnya etalase yang menyediakan barang dan jasa di daerah serta kurangnya sosialisasi dari Pemerintah. Kelima permasalahan tersebut menjadi bahan awal bagi peneliti untuk menganalisis lebih lanjut mengenai permasalahan yang terjadi seputar penggunaan katalog elektronik pada pengadaan barang dan jasa.

Karena terdapat gap antara perencanaan dan realisasi pengadaan barang dan jasa di Sekretariat Daerah. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengambil judul penelitian ini untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Implementasi Pengadaan Barang dan Jasa di Sekretariat Daerah Kota Tomohon”.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya: perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain. Dilakukan dengan cara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks yang khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Penelitian kualitatif merupakan suatu jenis penelitian yang hasil temuannya tidak didapat dengan proses statistik atau perhitungan dengan rumus melainkan sebagai bentuk jenis penelitian yang memiliki tujuan untuk menjelaskan gejala secara kontekstual dengan menggunakan peneliti sebagai bagian alami dalam penelitian tersebut. [1]

Bogdan dan Taylor mengemukakan bahwa metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Karena penelitian ini ingin mengetahui Implementasi Pengadaan Barang dan Jasa di Sekretariat Daerah Kota Tomohon.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. [2]

a. Observasi

Observasi merupakan proses pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan sebuah pengamatan terhadap kegiatan yang berlangsung dengan objek yang diteliti. Observasi atau pengamatan merupakan sebuah teknik yang mengharuskan seorang peneliti turun langsung ke lapangan dan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, peristiwa, waktu dan perilaku.

b. Wawancara

Wawancara merupakan proses pengumpulan informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara tak berstruktur. Wawancara tak berstruktur merupakan wawancara yang bebas dimana seorang peneliti dalam pengumpulan datanya tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap, melainkan hanya berupa garis besar permasalahan.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono menjelaskan bahwa dokumentasi merupakan cara pengumpulan data melalui peninggalan tertulis seperti arsip, buku, teori, dalil atau yang berhubungan dengan penelitian. [2]

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengadaan barang dan jasa merupakan bagian penting dalam mendukung kelancaran operasional pemerintahan dan pelayanan publik. Di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Tomohon, implementasi pengadaan barang dan jasa mencerminkan sejauh mana prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dijalankan, seperti transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas. Proses ini harus mengacu pada regulasi yang berlaku, antara lain Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan perubahannya melalui Perpres Nomor 12 Tahun 2021, serta aturan teknis dari Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Sistem pengadaan elektronik seperti SPSE dan e-Katalog diharapkan dapat mendorong keterbukaan informasi, mengurangi intervensi manual, dan meningkatkan pengawasan. [3]

Dalam konteks teoritis, implementasi kebijakan publik menurut Qodir dan Nugroho bergantung pada kejelasan kebijakan, kapasitas pelaksana, dan dukungan lingkungan sosial. [4] Indrawati menegaskan bahwa pengadaan yang baik harus menonjolkan transparansi, partisipasi, dan pemanfaatan teknologi. [5] Sementara itu, Suryaningtyas menekankan pentingnya prinsip *good governance*, dan Rachman & Yuliana menyoroti peran sistem digital dalam meningkatkan efisiensi serta mencegah penyimpangan. [6] Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengevaluasi sejauh mana pengadaan barang dan jasa di Sekretariat Daerah Kota Tomohon telah diimplementasikan secara efektif sesuai regulasi dan teori tata kelola modern.

1. Efisiensi

Sebelum diterapkannya sistem e-purchasing, proses pengadaan barang dan jasa dilakukan secara manual yang memerlukan banyak waktu, tenaga, dan penggunaan dokumen fisik. Hal ini tidak hanya memperlambat proses, tetapi juga meningkatkan risiko terjadinya kesalahan administrasi. Meskipun e-purchasing dirancang untuk meningkatkan efisiensi, dalam praktiknya masih sering terjadi keterlambatan akibat respons lambat dari penyedia dan ketersediaan barang yang tidak selalu terjamin. Situasi ini menyebabkan waktu pelaksanaan pengadaan tidak optimal, bahkan terkadang tertunda, sehingga tujuan efisiensi belum sepenuhnya tercapai.

Selain itu, gangguan teknis dalam sistem seperti error pada aplikasi LPSE juga menjadi kendala yang signifikan. Ketika sistem mengalami masalah, pegawai harus mencari solusi alternatif yang justru menambah beban kerja. Meskipun e-purchasing bertujuan menghemat biaya, kenyataannya efisiensi biaya belum selalu terwujud, terutama saat terjadi hambatan dalam sistem atau dari pihak penyedia. Dalam kondisi tersebut, pegawai tidak hanya menghabiskan waktu lebih lama, tetapi juga harus mengerjakan ulang proses yang seharusnya bisa diselesaikan lebih cepat. Akibatnya, beban kerja tetap tinggi dan efisiensi dalam pengadaan belum maksimal sebagaimana yang diharapkan.

Permasalahan efisiensi dalam implementasi e-purchasing di Sekretariat Daerah Kota Tomohon menunjukkan bahwa meskipun sistem pengadaan elektronik telah diterapkan untuk menggantikan proses manual yang lambat dan rentan kesalahan, namun efektivitasnya belum sepenuhnya dirasakan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rachman dan Yuliana yang menyatakan bahwa efisiensi dalam pengadaan digital tidak cukup hanya dengan mengandalkan keberadaan sistem teknologi, tetapi juga sangat ditentukan oleh kesiapan penyedia barang dan jasa, kecepatan respons terhadap permintaan, serta keakuratan dan kelengkapan data dalam sistem. [6] Dalam kasus yang ditemukan di lapangan, lambatnya respons dari penyedia, keterbatasan stok barang, serta keterlambatan update informasi dalam katalog elektronik menyebabkan proses e-purchasing berjalan tidak lancar. Akibatnya, waktu yang seharusnya dapat dihemat justru terbuang, dan dalam beberapa kasus pegawai harus mengulang proses atau melakukan koordinasi manual di luar sistem. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi teknologi tanpa dukungan kesiapan teknis dari pihak terkait tidak akan menghasilkan efisiensi yang optimal.

Selanjutnya, Indrawati menekankan bahwa efisiensi dalam pengadaan sangat berkaitan erat dengan kestabilan sistem, prosedur yang sederhana dan jelas, serta kompetensi sumber daya manusia yang terlibat. [5] Dalam konteks penelitian ini, ditemukan bahwa gangguan teknis seperti error pada aplikasi LPSE, lambatnya sistem, serta kendala jaringan menghambat kelancaran pengadaan dan menambah beban kerja pegawai. Selain itu, tidak semua pegawai memiliki keterampilan teknis yang memadai untuk mengatasi kendala tersebut secara cepat. Dalam banyak kasus, keterbatasan kemampuan teknis pegawai membuat proses pengadaan menjadi lebih lama dan membutuhkan intervensi manual, yang bertentangan dengan tujuan awal penerapan e-purchasing sebagai solusi untuk mempercepat dan menyederhanakan proses. Temuan ini memperkuat pendapat bahwa efisiensi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan manusia sebagai pelaksana utama. Oleh karena itu, untuk mencapai efisiensi yang sesungguhnya, perlu ada penguatan kapasitas SDM, peningkatan kualitas sistem digital yang digunakan, serta perbaikan mekanisme koordinasi antara pengguna dan penyedia dalam proses pengadaan barang dan jasa.

2. Efektivitas

Efektivitas merupakan unsur pokok aktivitas untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, lebih luasnya efektivitas adalah tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata lain yaitu sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan pelayanan kepada masyarakat. [7] Efektivitas implementasi e-purchasing di Sekretariat Daerah Kota Tomohon masih menghadapi berbagai kendala yang menghambat pencapaian tujuan pengadaan secara optimal. Salah satu permasalahan utama adalah tidak tersedianya sejumlah kebutuhan barang, terutama barang-barang yang bersifat khusus, teknis, atau mendesak, di dalam e-katalog. Hal ini membuat proses pengadaan harus dialihkan ke metode alternatif yang memerlukan prosedur tambahan dan waktu lebih lama. Selain itu, respons dari penyedia dalam sistem e-purchasing juga tidak konsisten. Dalam banyak kasus, penyedia lambat merespons permintaan, bahkan tidak memberikan tanggapan sama sekali, sehingga menyebabkan keterlambatan dalam proses pengadaan dan terganggunya jadwal pelaksanaan kegiatan instansi.

Tidak hanya itu, efektivitas e-purchasing turut dipengaruhi oleh ketidaksesuaian barang yang dikirim oleh penyedia. Beberapa informan melaporkan bahwa barang yang diterima kerap berbeda dengan yang dipesan, baik dari segi merek, warna, spesifikasi teknis, maupun kualitas. Situasi ini memicu proses retur barang yang menyita waktu dan memperlambat kegiatan operasional. Di sisi lain, ketika terjadi kendala dalam proses pengadaan, penyelesaian masalah sering kali tidak berjalan efektif karena pihak penyedia sulit dihubungi dan sistem tindak lanjut tidak responsif. Akibatnya, banyak kegiatan terhambat karena pesanan tidak kunjung dipenuhi sesuai waktu yang direncanakan. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa efektivitas e-purchasing belum sepenuhnya tercapai, baik dari sisi pencapaian tujuan, keandalan proses, maupun hasil yang sesuai dengan kebutuhan pengguna layanan.

Permasalahan efektivitas dalam implementasi e-purchasing terlihat dari banyaknya kebutuhan barang yang tidak tersedia di e-katalog, terutama untuk barang-barang yang bersifat mendesak atau memiliki spesifikasi khusus. Akibatnya, proses pengadaan harus dialihkan ke metode lain yang membutuhkan waktu lebih lama dan berisiko menunda kegiatan. Selain itu, respons dari penyedia dalam sistem juga sering tidak konsisten—ada yang lambat merespons, bahkan ada yang tidak menanggapi sama sekali. Kondisi ini memperlihatkan adanya hambatan serius dalam mencapai tujuan pengadaan yang tepat waktu dan sesuai kebutuhan. Hal ini selaras dengan pendapat George C. Edwards III yang menyatakan bahwa efektivitas implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. [8] Dalam konteks ini, lemahnya respons penyedia dan keterbatasan sistem pengadaan mencerminkan lemahnya komunikasi dan struktur pendukung, sehingga implementasi tidak berjalan secara efektif.

Efektivitas e-purchasing juga terganggu oleh masalah ketidaksesuaian barang yang diterima dengan pesanan awal, seperti perbedaan merek, kualitas, hingga spesifikasi teknis. Ketika terjadi kendala seperti ini, proses pengembalian atau perbaikan berjalan lambat karena penyedia sulit dihubungi dan sistem tidak secara otomatis menindaklanjuti masalah. Hal ini menyebabkan keterlambatan lebih lanjut dan gangguan pada operasional instansi. Permasalahan ini dapat dikaitkan dengan teori dari Goggin et al., yang menekankan pentingnya sistem komunikasi timbal balik (*feedback mechanism*) dalam pelaksanaan kebijakan publik. [9] Tanpa adanya saluran penyelesaian masalah yang jelas dan cepat, maka implementasi akan terhambat oleh kekakuan sistem dan ketidakmampuan pelaksana dalam merespons dinamika di lapangan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan efektivitas e-purchasing, dibutuhkan sistem yang tidak hanya informatif di awal, tetapi juga responsif dan adaptif dalam menangani kendala yang muncul sepanjang proses pengadaan.

3. Transparansi

Transparansi merupakan prinsip mendasar dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). [10] Transparansi juga dapat diartikan sebagai keterbukaan terhadap informasi, pengetahuan, dan pemahaman tentang kebijakan, peraturan, program, anggaran, dan kegiatan

pemerintah.[11] Transparansi dalam sistem e-purchasing belum sepenuhnya terwujud, khususnya dalam hal akses informasi dan pemantauan proses pengadaan. Informasi penting seperti status pengiriman barang atau konfirmasi dari penyedia sering kali tidak muncul secara real-time di dalam sistem, sehingga menyulitkan pengguna untuk memantau perkembangan secara akurat. Selain itu, proses pemilihan penyedia hanya dapat dilihat oleh pihak internal yang memiliki akses ke sistem, sementara masyarakat umum atau pihak eksternal tidak dapat melihat rincian pengadaan yang sedang berlangsung. Hal ini menunjukkan bahwa keterbukaan informasi masih terbatas dan pengawasan publik belum dapat dijalankan secara maksimal. Keterbatasan ini menciptakan celah bagi potensi penyimpangan karena tidak ada kontrol eksternal yang cukup kuat untuk mengawasi jalannya proses.

Pengawasan terhadap proses e-purchasing selama ini cenderung bersifat insidental dan reaktif, biasanya hanya dilakukan saat ada permintaan dari Inspektorat atau ketika ditemukan permasalahan tertentu. Ini mengindikasikan bahwa mekanisme kontrol belum berjalan secara rutin dan sistematis. Selain itu, banyak penyedia dalam e-katalog tidak mencantumkan spesifikasi teknis barang secara rinci, sehingga pengguna harus melakukan konfirmasi manual untuk memastikan kesesuaian produk, yang dapat menimbulkan risiko kesalahan dalam pemesanan. Sementara itu, meskipun tersedia saluran pengaduan melalui sistem SPSE dan Inspektorat, banyak pegawai yang tidak memahami cara menggunakannya atau enggan melapor karena khawatir dianggap mencampuri urusan pihak lain. Ini menunjukkan bahwa keterbukaan dalam pelaporan permasalahan juga masih terbatas, dan budaya kerja belum sepenuhnya mendukung partisipasi aktif dalam menjaga transparansi pengadaan.

Permasalahan transparansi dalam implementasi e-purchasing, seperti tidak tersedianya informasi secara real-time dan terbatasnya akses pemantauan bagi publik, menunjukkan bahwa keterbukaan dalam proses pengadaan belum berjalan optimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Friedrich Solt yang menyatakan bahwa transparansi dalam pemerintahan bukan hanya soal menyediakan informasi, tetapi juga memastikan bahwa informasi tersebut mudah diakses, relevan, tepat waktu, dan dimengerti oleh semua pihak yang berkepentingan. [12] Dalam konteks e-purchasing, ketika status pengiriman dan konfirmasi penyedia tidak muncul secara langsung di sistem, maka pemantauan oleh pengguna menjadi terhambat dan berisiko menurunkan kepercayaan serta akuntabilitas publik terhadap proses pengadaan.

Akses yang lebih luas terhadap data memungkinkan masyarakat untuk berbicara tentang kebijakan, memberikan masukan, dan mengawasi kebijakan publik. [13] Terbatasnya akses publik terhadap informasi pemilihan penyedia dan spesifikasi barang dalam katalog elektronik menunjukkan bahwa sistem belum mendukung prinsip pengawasan eksternal secara terbuka. Hal ini menguatkan teori Fox yang menjelaskan bahwa transparansi sejati mencakup partisipasi publik dalam pengawasan, bukan hanya akses informasi secara internal. Jika pengawasan hanya dilakukan oleh pihak-pihak tertentu di dalam sistem, maka kontrol sosial yang seharusnya mencegah penyimpangan tidak akan berfungsi secara efektif. Pengawasan yang bersifat insidental atau hanya aktif ketika ada temuan juga bertentangan dengan prinsip pengendalian internal yang berkelanjutan dan melembaga. [14]

Di sisi lain, rendahnya pemahaman pegawai terhadap mekanisme pengaduan serta rasa takut untuk melaporkan penyimpangan menunjukkan lemahnya aspek budaya organisasi dalam mendukung transparansi. Kaufmann dan Bellver menekankan bahwa keberhasilan transparansi tidak hanya ditentukan oleh sistem teknologi dan regulasi, tetapi juga oleh sikap dan partisipasi aktif dari aparatur pelaksana. [15] Jika pegawai tidak diberdayakan dan tidak merasa aman untuk menyampaikan laporan atau keluhan, maka saluran pengawasan yang tersedia tidak akan efektif digunakan. Dengan demikian, transparansi yang diharapkan dari sistem e-purchasing belum sepenuhnya tercapai, karena belum ada sinergi antara sistem informasi, keterbukaan akses, dan budaya organisasi yang mendukung akuntabilitas dan partisipasi.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, Implementasi Pengadaan Barang dan Jasa melalui Metode *e-purchasing* di Sekretariat Daerah Kota Tomohon belum optimal, dan peneliti menyimpulkan dalam indikator-indikator sebagai berikut:

1. Efisiensi e-purchasing belum tercapai optimal karena lambatnya respons penyedia, keterbatasan stok, dan gangguan teknis sistem, sehingga proses pengadaan sering tertunda dan beban kerja pegawai tetap tinggi.
2. Efektivitas e-purchasing terganggu oleh keterbatasan barang di e-katalog, lambatnya respons penyedia, serta ketidaksesuaian barang, sehingga tujuan pengadaan yang tepat waktu dan sesuai kebutuhan belum terpenuhi.
3. Transparansi masih terbatas karena informasi tidak real-time, akses pemantauan publik minim, pengawasan insidental, dan saluran pengaduan kurang dimanfaatkan, sehingga keterbukaan dan kontrol publik belum optimal.

REFERENSI

- [1] N. Widyawati, E. E. Masengi, & G. H. Tumbel, *"Implementasi Kebijakan Arsip Kepegawaian di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XI Manado"*. Jurnal Administro, Vol 7, No 1, 2025.
- [2] Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- [3] Asep. (2013). Peraturan Presiden tentang Pengadaan Barang/Jasa. Yogyakarta: Laksana.
- [4] Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). Implementation and Public Policy. Glenview, IL: Scott, Foresman. (Dikutip dalam Qodir, Z., & Nugroho, H. (2021). Kebijakan Publik: Teori, Implementasi dan Evaluasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.)
- [5] Indrawati. (2022). Manajemen Pengadaan Barang dan Jasa Sektor Publik: Efisiensi dan Inovasi Pelayanan Publik. Bandung: Refika Aditama.
- [6] Rachman, M. F., & Yuliana, E. (2023). Transformasi digital dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah: Peluang dan tantangan. Jurnal Administrasi Publik Digital, 11(2), 55–67.
- [7] L. Sumarandak, S. B. Kairupan, & L. Bulu, *"Efektivitas Pelayanan Publik pada Puskesmas Tonsea Lama di Kabupaten Minahasa"*. Jurnal Administro, Vol 7, No 1, 2025.
- [8] Edwards III, G. C. (2020). Implementing Public Policy. New York: Pearson Education.
- [9] Goggin, M. L., Bowman, A. O. M., Lester, J. P., & O'Toole, L. J. (2021). Implementation Theory and Practice: Toward a Third Generation. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- [10] M. Balirangeng, J. E. Mokat, & G. H. Tumbel, *"Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Negara di Pangkalan Penjagaan Laut dan Pantai Kelas II Bitung"*. Jurnal Administro, Vol 7 No 1, 2025.
- [11] R. Mewengkang, *"Pengelolaan Dana Desa Di Desa Tonsewer Kecamatan Tompaso Barat Kabupaten Minahasa"*. Jurnal Administro, Vol 4 No 2, 2022.
- [12] Solt, F. (2020). Measuring transparency in government. Journal of Political Studies, 27(1), 112–126.
- [13] N. Luli, I. Pangkey, & D. S. R. Siwij, *"Manajemen Satu Data Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Kotamobagu"*. Jurnal Administro, Vol 6 No 2, 2024.
- [14] Fox, J. (2021). Social accountability: What does the evidence really say? World Development, 150, 104500.
- [15] Kaufmann, D., & Bellver, A. (2020). Transparenting Transparency: Initial Empirics and Policy Applications. World Bank Policy Research Working Paper.