



Implementasi *E-purchasing* Berbasis INAPROC sebagai Upaya Digitalisasi Pengadaan di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar

INAPROC-Based E-Procurement Implementation for Public Procurement Digitalization at Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar

Surya Rahmah Labetubun

Politeknik STIA LAN Makassar
Jl. A. P. Pettarani No. 61, Makassar
suryalabetubun@gmail.com

Muh. Syarif Ahmad

Politeknik STIA LAN Makassar
Jl. A. P. Pettarani No. 61, Makassar
syariff.ahmad@gmail.com

Muttaqin

Politeknik STIA LAN Makassar
Jl. A. P. Pettarani No. 61, Makassar
muttaqin@stialanmakassar.ac.id

Sulaeman Fattah

Politeknik STIA LAN Makassar
Jl. A. P. Pettarani No. 61, Makassar
sulfattah@gmail.com

Alam Tauhid Syukur

Politeknik STIA LAN Makassar
Jl. A.P. Pettarani No. 61, Makassar
alamtauhidsyukur75@gmail.com

Info Artikel	<i>Abstract</i>
Diterima 19 Juni 2026	Transformasi digital dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah menjadi instrumen strategis penguatan tata kelola organisasi yang transparan dan akuntabel. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi <i>e-purchasing</i> berbasis <i>Indonesia National Procurement Portal</i> (INAPROC) di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar, dengan fokus pada aspek infrastruktur digital menggunakan teori implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara,

<p>Revisi I 23 Juni 2026</p> <p>Disetujui 29 Juni 2026</p>	<p>observasi, dan dokumentasi terhadap sepuluh informan yang dipilih secara <i>purposive</i>. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi <i>e-purchasing</i> dipengaruhi oleh tiga variabel utama: karakteristik masalah yang tercermin dari sistem pengadaan manual dan terfragmentasi sebelum digitalisasi; kemampuan kebijakan dalam menstruktur implementasi melalui integrasi INAPROC, SiRUP, dan SAKTI yang membentuk tata kelola pengadaan yang lebih transparan dan akuntabel; serta variabel lingkungan <i>non-statutory</i> berupa ketidakstabilan jaringan, <i>maintenance</i> sistem, disfungsi notifikasi <i>alert</i>, dan keterbatasan adaptasi sumber daya manusia. Penelitian ini menegaskan bahwa infrastruktur digital merupakan faktor strategis dalam keberhasilan implementasi <i>e-purchasing</i> dan penguatan manajemen organisasi di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar.</p> <p>Kata Kunci: <i>e-purchasing</i>, INAPROC, infrastruktur digital, implementasi kebijakan, digitalisasi pengadaan.</p> <p>Abstract <i>Digital transformation in government procurement has become a strategic instrument for strengthening transparent and accountable organizational governance. This study aims to analyze the implementation of e-purchasing based on the Indonesia National Procurement Portal (INAPROC) at Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar, focusing on digital infrastructure aspects using the Mazmanian and Sabatier policy implementation theory. A descriptive qualitative approach with a single case study design was employed, interviews, observation, and documentation with seven purposively selected informants. The findings reveal that e-purchasing implementation is influenced by three main variables: problem characteristics reflected in the fragmented and manual procurement system prior to digitalization; the policy's capacity to structure implementation through the integration of INAPROC, SiRUP, and SAKTI, which established more transparent and accountable procurement governance; and non-statutory environmental variables including network instability, system maintenance disruptions, alert notification dysfunction, and limited human resource adaptation to digital transformation. This study affirms that digital infrastructure is a strategic factor in the successful implementation of e-purchasing and the strengthening of organizational management at Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar.</i></p> <p>Keywords: <i>e-purchasing; INAPROC; digital infrastructure; policy implementation; procurement digitalization.</i></p>
--	---

PENDAHULUAN

Pengadaan barang dan jasa pemerintah merupakan salah satu titik rawan inefisiensi dan penyimpangan dalam tata kelola keuangan negara. Di Indonesia, belanja pengadaan pemerintah mencapai porsi signifikan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara setiap tahunnya, sehingga

penguatan sistem pengadaan yang transparan, akuntabel, dan berbasis digital menjadi prioritas reformasi birokrasi yang tidak dapat ditunda. Transformasi digital dalam pengadaan barang dan jasa bukan sekadar adopsi teknologi, melainkan perubahan menyeluruh yang mencakup dimensi prosedur, kelembagaan, dan budaya birokrasi (Mergel, Edelman, & Haug, 2019). Dalam kerangka inilah

pemerintah Indonesia secara bertahap mengembangkan ekosistem pengadaan elektronik melalui LPSE, SPSE, e-katalog, SiRUP, dan *Indonesia National Procurement Portal* (INAPROC) sebagai upaya mewujudkan tata kelola pengadaan yang lebih terukur dan dapat dipertanggungjawabkan.

Komitmen pemerintah terhadap digitalisasi pengadaan semakin diperkuat melalui Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025 yang mewajibkan penggunaan *e-purchasing* apabila barang dan jasa tersedia dalam katalog elektronik. Kebijakan tersebut menempatkan *e-purchasing* sebagai metode utama pengadaan di seluruh satuan kerja pemerintah, termasuk Kementerian Agama. Kementerian Agama memiliki tanggung jawab strategis dalam mengelola sumber daya organisasi secara transparan dan akuntabel sebagai bagian dari pelayanan keagamaan kepada masyarakat. Oleh karena itu, implementasi *e-purchasing* di lingkungan Kementerian Agama tidak hanya memiliki dimensi administratif, tetapi juga dimensi etis berupa pertanggungjawaban pengelolaan anggaran negara yang amanah kepada publik.

Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar sebagai unit pelaksana teknis Kementerian Agama mulai mengadopsi mekanisme *e-purchasing* berbasis INAPROC sejak tahun 2022. Namun implementasi tersebut mengalami dinamika yang kompleks, khususnya pada aspek infrastruktur digital. Kendala yang dihadapi mencakup belum terintegrasinya akun SiRUP pada fase awal dan keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dalam mengoperasikan *platform digital* secara optimal yang berdampak pada

terhentinya aktivitas pengadaan pada tahun 2024. Kondisi ini menunjukkan bahwa kesiapan infrastruktur digital dan kapasitas SDM merupakan faktor penentu yang tidak dapat dipisahkan dalam keberhasilan implementasi kebijakan pengadaan elektronik.

Berbagai penelitian terdahulu tentang digitalisasi pengadaan pemerintah telah banyak dilakukan, antara lain kajian tentang kinerja e-katalog (Mawarni, Gamaputra, & Meilinda, 2020), pengaruh *e-purchasing* terhadap kinerja pengadaan organisasi (Suryani, Nugroho, & Cadith, 2025), serta peran digitalisasi pengadaan dalam pencegahan korupsi (Gunawan & Ramdhani, 2021). Namun demikian, kajian yang secara spesifik menganalisis implementasi *e-purchasing* berbasis INAPROC dengan fokus pada aspek infrastruktur digital menggunakan kerangka teori implementasi kebijakan, khususnya pada lembaga pemerintah di lingkungan Kementerian Agama masih belum banyak dilakukan. Studi-studi sebelumnya umumnya berfokus pada aspek efisiensi dan transparansi pengadaan secara umum, tanpa mengkaji secara mendalam faktor-faktor infrastruktur digital yang secara riil menentukan kelancaran atau kegagalan implementasi di tingkat satuan kerja. Kesenjangan inilah yang menjadi landasan urgensi penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier sebagai kerangka analisis karena kemampuannya mengintegrasikan aspek regulasi, kapasitas organisasi, sumber daya manusia, dan faktor lingkungan eksternal ke dalam satu kerangka yang komprehensif. Berdasarkan uraian di atas, penelitian

ini berupaya menjawab pertanyaan: bagaimana implementasi *e-purchasing* berbasis INAPROC di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar ditinjau dari aspek infrastruktur digital dalam perspektif teori implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier? Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi penguatan kebijakan digitalisasi pengadaan, khususnya pada lembaga pemerintah yang memiliki karakteristik keagamaan dan keterbatasan infrastruktur digital di daerah.

Kajian Pustaka

Manajemen Organisasi dalam Era Digital

Kementerian Agama merupakan lembaga yang memiliki mandat ganda, yaitu menjalankan fungsi administratif pemerintahan sekaligus mengemban misi pelayanan keagamaan kepada masyarakat. Ismail (2019) menjelaskan bahwa lembaga keagamaan di Indonesia memiliki peran strategis dalam menjaga harmonisasi kehidupan beragama sekaligus mengembangkan khazanah keilmuan keagamaan yang bermanfaat bagi masyarakat luas. Dalam konteks tersebut, pengelolaan organisasi keagamaan pemerintah tidak melulu dituntut untuk memenuhi prinsip-prinsip akuntabilitas administratif, tetapi juga harus mengedepankan nilai-nilai etis seperti amanah, integritas, dan transparansi sebagai fondasi tata kelola kelembagaan yang baik.

Pada era digital ini, upaya penguatan manajemen organisasi di bawah naungan pemerintah kian diorientasikan pada penggunaan teknologi informasi sebagai instrumen tata kelola yang lebih efisien sekaligus akuntabel. Mergel, Edelmann, dan Haug (2019) menegaskan bahwa transformasi

digital di sektor publik merupakan sebuah perubahan yang bersifat komprehensif, meliputi dimensi teknologi, struktur organisasi, dan budaya birokrasi secara bersamaan. Lebih dari sekadar adopsi perangkat teknologi baru, transformasi ini mendorong pergeseran mendasar dalam cara organisasi merancang sistem, mengelola sumber daya, serta mempertanggungjawabkan pengelolaannya kepada publik. Dalam konteks pemerintahan, transformasi digital berperan strategis sebagai wahana untuk mewujudkan tata kelola yang lebih amanah dan profesional, sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap Kementerian Agama yang dinaungi negara.

Sejalan dengan hal tersebut, Janssen dan Van der Voort (2016) menambahkan bahwa pemerintahan digital harus mampu menciptakan *adaptive governance*, yaitu tata kelola yang stabil, akuntabel, dan responsif terhadap perubahan lingkungan teknologi. Dalam konteks organisasi pemerintah, *adaptive governance* berarti kemampuan Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar dalam menyesuaikan sistem pengelolaan organisasi dengan perkembangan teknologi digital tanpa meninggalkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip etis yang menjadi landasan misi keagamaannya. Keberhasilan transformasi digital pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar dengan demikian sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan sistem digital dengan kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Ketersediaan infrastruktur digital merupakan faktor penentu yang bersifat krusial dalam menentukan keberhasilan transformasi manajemen

organisasi di tengah perkembangan era digital. Heeks (2006) mengungkapkan bahwa kegagalan yang kerap terjadi dalam implementasi sistem *e-government* sebagian besar berakar pada adanya kesenjangan antara desain sistem yang dibangun dengan realitas kondisi organisasi yang sesungguhnya, atau yang dikenal sebagai *design-reality gap*. Kesenjangan ini merujuk pada ketidakselarasan antara rancangan teknologi yang dikembangkan dengan kapasitas sumber daya manusia serta keterbatasan infrastruktur yang dimiliki organisasi. Dalam konteks pemerintahan yang pada umumnya memiliki karakteristik dan kekhasan organisasi tersendiri, potensi kesenjangan semacam ini perlu diantisipasi secara cermat melalui strategi implementasi digital yang dirancang dengan mempertimbangkan konteks kelembagaan secara menyeluruh dan holistik.

Dalam praktik pengelolaan organisasi pemerintahan, digitalisasi pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu manifestasi konkret dari transformasi digital yang memberikan kontribusi nyata bagi penguatan tata kelola organisasi secara keseluruhan. Twizeyimana dan Andersson (2019) memaparkan bahwa penerapan *e-government* terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan transparansi, akuntabilitas, serta partisipasi publik dalam proses tata kelola pemerintahan. Nilai-nilai transparansi dan akuntabilitas yang semakin diperkuat melalui digitalisasi pengadaan tersebut sejalan dengan prinsip-prinsip etis yang menjadi landasan pengelolaan organisasi, khususnya yang menekankan kejujuran dan sikap amanah dalam pengelolaan sumber daya publik.

Dalam konteks Indonesia, Susniwati, Ardiyansah, dan Sukorina (2025) menyatakan bahwa penerapan *e-government* membuka ruang akses informasi yang lebih luas dan terbuka bagi masyarakat, sehingga berpotensi mencegah praktik korupsi sekaligus meningkatkan akuntabilitas kinerja penyelenggara pemerintahan. Bagi Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar, penguatan akuntabilitas melalui digitalisasi pengadaan tidak semata-mata memiliki makna administratif, melainkan juga mengandung dimensi etis yang mendalam sebagai perwujudan pengelolaan amanah negara yang dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh lapisan masyarakat. Pemahaman yang komprehensif terhadap konteks manajemen organisasi ini menjadi pijakan penting untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana *e-purchasing* diimplementasikan sebagai instrumen strategis dalam penguatan tata kelola organisasi.

***E-purchasing* dalam Pengadaan Organisasi**

Sebagai salah satu perwujudan nyata dari digitalisasi manajemen pemerintah, *e-purchasing* dapat dipahami sebagai mekanisme pembelian barang dan jasa pemerintah yang dilakukan melalui sistem e-katalog yang dikelola oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Sistem ini dirancang secara khusus untuk mengakselerasi proses pengadaan, memperkuat transparansi pelaksanaan, serta meminimalkan praktik administrasi manual yang dinilai rentan terhadap berbagai bentuk penyimpangan. Dalam kerangka penguatan manajemen organisasi, *e-purchasing* menempati posisi strategis

sebagai salah satu instrumen utama yang bertujuan mewujudkan tata kelola pengadaan yang bersih, efisien, serta dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun secara etis kepada seluruh pemangku kepentingan.

Thai (2009) menjelaskan bahwa pengadaan publik merupakan instrumen strategis pemerintah yang tidak hanya berfungsi memenuhi kebutuhan organisasi, tetapi juga memperkuat akuntabilitas publik dan efektivitas penggunaan anggaran negara. Sejalan dengan hal tersebut, Arrowsmith (2010) menambahkan bahwa *digital procurement* memungkinkan standarisasi prosedur, penguatan transparansi, dan peningkatan efisiensi administrasi karena seluruh proses transaksi terdokumentasi secara elektronik sehingga mempermudah pengawasan dan audit. Bagi Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar, penguatan transparansi dan akuntabilitas pengadaan melalui digitalisasi merupakan manifestasi nyata dari nilai-nilai amanah yang seharusnya menjadi ciri khas pengelolaan organisasi keagamaan.

Komitmen pemerintah Indonesia dalam memperkuat digitalisasi pengadaan tercermin dalam regulasi yang terus diperbarui. Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025 menegaskan bahwa *e-purchasing* menjadi metode utama pengadaan apabila barang dan jasa tersedia dalam katalog elektronik. Kebijakan tersebut merupakan penegasan atas arah strategis pemerintah dalam mentransformasi seluruh rantai proses pengadaan, termasuk di lingkungan lembaga keagamaan pemerintah, menuju sistem yang sepenuhnya berbasis digital, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan dampak positif implementasi *e-purchasing* terhadap kinerja pengadaan pemerintah. Suryani, Nugroho, dan Cadith (2025) menyatakan bahwa implementasi *e-purchasing* melalui e-katalog berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengadaan organisasi pemerintah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *e-purchasing* mampu meningkatkan efisiensi administrasi, efektivitas pengadaan, dan kualitas dokumentasi organisasi secara terukur. Senada dengan hal tersebut, Mawarni, Gamaputra, dan Meilinda (2020) menjelaskan bahwa implementasi e-katalog membantu organisasi pemerintah memenuhi kebutuhan barang dan jasa secara efektif dan akuntabel, sekaligus mereduksi celah penyimpangan yang lazim ditemukan dalam sistem pengadaan manual.

Dari perspektif prinsip pengadaan, Sholeh, Widjajanti, dan Lestari (2023) menjelaskan bahwa pelaksanaan pengadaan barang dan jasa secara elektronik mencerminkan prinsip terbuka, bersaing, efektif, efisien, dan adil karena proses pemilihan penyedia menggunakan sistem elektronik yang terstandarisasi. Prinsip-prinsip tersebut sejalan dengan semangat pengelolaan organisasi keagamaan yang menekankan keadilan, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap aspek pengelolaan sumber daya. Lebih lanjut, Gunawan dan Ramdhani (2021) menjelaskan bahwa digitalisasi pengadaan pemerintah melalui sistem elektronik secara signifikan mampu menekan potensi korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam proses pengadaan, yang pada gilirannya memperkuat integritas organisasi keagamaan

pemerintah sebagai lembaga yang mengemban misi mulia di bidang keagamaan.

Keberhasilan implementasi *e-purchasing* juga tidak terlepas dari dimensi kelembagaan dan kapasitas sumber daya manusia. Nugroho (2022) menjelaskan bahwa efektivitas sistem pengadaan elektronik sangat dipengaruhi oleh tingkat kompetensi aparatur pengadaan dalam mengoperasikan *platform digital*, pemahaman terhadap regulasi yang berlaku, serta dukungan pimpinan organisasi dalam mendorong budaya kepatuhan terhadap sistem. Dalam konteks organisasi pemerintahan, pengembangan kapasitas SDM untuk mengelola sistem pengadaan digital merupakan bagian dari upaya memprofesionalkan manajemen organisasi di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar agar mampu bersinergi antara nilai-nilai etis keagamaan dan tuntutan administrasi pemerintahan modern.

Dalam konteks penelitian ini, kajian tentang *e-purchasing* difokuskan pada implementasi sistem berbasis INAPROC yang mengintegrasikan SiRUP sebagai instrumen perencanaan pengadaan dan SAKTI sebagai sistem pengelolaan keuangan negara di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar. Integrasi ketiga sistem tersebut membentuk ekosistem pengadaan digital yang saling terhubung, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran. Dengan demikian, *e-purchasing* berbasis INAPROC tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai fondasi penguatan manajemen

organisasi pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berbasis data.

Teori Implementasi Kebijakan Mazmanian dan Sabatier

Mempertimbangkan kompleksitas implementasi *e-purchasing* yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier sebagai kerangka analisis utama. Implementasi kebijakan merupakan tahapan yang sangat penting dalam keseluruhan siklus kebijakan publik, mengingat kebijakan yang telah dirumuskan dengan baik sekalipun tidak akan mampu mencapai tujuannya apabila tidak dijalankan secara efektif di lapangan. Nugroho (2012) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan pada dasarnya merupakan upaya agar suatu kebijakan dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, sehingga tahap ini menjadi penentu utama berhasil atau tidaknya suatu kebijakan publik. Senada dengan hal tersebut, Edwards III (1980) menegaskan bahwa tanpa implementasi yang efektif, keputusan kebijakan tidak lebih dari sekadar pernyataan formal yang tidak memberikan dampak berarti bagi kehidupan masyarakat.

Nugroho (2021) lebih lanjut menegaskan bahwa implementasi kebijakan tidak semata-mata berkaitan dengan pelaksanaan secara administratif, tetapi juga mencakup fungsi pengendalian agar arah dan tujuan kebijakan tetap berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif administrasi publik, Agustino (2016) mengidentifikasi empat faktor utama yang memengaruhi implementasi kebijakan, yakni kapasitas organisasi pelaksana, ketersediaan sumber daya, kualitas komunikasi antaraktor

pemangku kepentingan, serta kondisi lingkungan kebijakan. Keempat faktor tersebut berinteraksi secara dinamis dan secara bersama-sama menentukan sejauh mana suatu kebijakan dapat dijalankan sesuai dengan kehendak para pembuat kebijakan.

Di antara berbagai teori implementasi kebijakan yang berkembang dalam kajian administrasi publik, teori Mazmanian dan Sabatier dinilai paling komprehensif untuk digunakan dalam menganalisis implementasi kebijakan yang berbasis teknologi. Sebagaimana dipaparkan oleh Nugroho (2012), Mazmanian dan Sabatier memandang implementasi kebijakan sebagai suatu proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh beragam faktor yang saling berkaitan, baik yang bersumber dari substansi kebijakan itu sendiri maupun dari dinamika lingkungan implementasinya. Keunggulan teori ini terletak pada kapasitasnya dalam mengintegrasikan aspek regulasi, dinamika organisasi, kapasitas sumber daya manusia, dan faktor lingkungan eksternal ke dalam satu kerangka analisis yang utuh dan menyeluruh, sehingga relevan untuk mengkaji implementasi *e-purchasing* berbasis INAPROC yang melibatkan kompleksitas yang bersifat multidimensional.

Mazmanian dan Sabatier mengklasifikasikan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan ke dalam tiga variabel utama. Pertama, karakteristik masalah (*tractability of the problem*) yang berkenaan dengan tingkat kompleksitas, ambiguitas, dan kedalaman permasalahan yang menjadi sasaran kebijakan. Kedua, kemampuan kebijakan dalam menstruktur implementasi (*ability of statute to*

structure implementation) yang menyangkut sejauh mana regulasi mampu membentuk prosedur pelaksanaan, koordinasi antarorganisasi, dan kepatuhan para pelaksana. Ketiga, variabel lingkungan *non-statutory* (*nonstatutory variables affecting implementation*) yang mencakup berbagai faktor di luar regulasi, seperti kondisi sosial, ekonomi, teknologi, dan kapasitas organisasi pelaksana. Ketiga variabel tersebut bekerja secara sinergis dan saling memengaruhi satu sama lain dalam menentukan tingkat keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik.

Variabel pertama, karakteristik masalah, berkaitan erat dengan tingkat kesulitan teknis dan kompleksitas masalah implementasi yang dihadapi. Dalam konteks *e-purchasing*, karakteristik masalah terlihat pada kondisi sistem pengadaan yang sebelumnya masih bersifat manual, fragmentatif, dan berbasis arsip fisik. Wibawa (2011) menjelaskan bahwa semakin kompleks dan multidimensional suatu masalah kebijakan, semakin besar tantangan yang dihadapi dalam proses implementasinya. Kompleksitas tersebut dalam pengadaan pemerintah menyebabkan proses administrasi berjalan lambat, tidak terintegrasi, dan rentan terhadap penyimpangan yang sulit dideteksi secara sistematis. Kondisi inilah yang mendorong pemerintah untuk mentransformasi sistem pengadaan menjadi berbasis digital melalui INAPROC.

Variabel kedua, kemampuan kebijakan dalam menstruktur implementasi, berkaitan dengan sejauh mana regulasi mampu membentuk prosedur yang jelas, mendorong integrasi sistem, membangun

koordinasi antarorganisasi, dan menjamin kepatuhan pelaksana kebijakan. Paudel (2009) menjelaskan bahwa kebijakan yang mampu menstruktur implementasi secara jelas akan menghasilkan konsistensi pelaksanaan yang lebih tinggi karena setiap pelaksana memiliki panduan yang terstandarisasi dan mekanisme akuntabilitas yang terukur. Dalam implementasi *e-purchasing*, kemampuan menstruktur implementasi tersebut terlihat melalui integrasi INAPROC, SiRUP, dan SAKTI yang diperkuat oleh Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025 sebagai landasan regulasi yang menetapkan e-katalog sebagai metode utama pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Variabel ketiga, variabel lingkungan *non-statutory*, berkaitan dengan faktor-faktor eksternal yang berada di luar kendali regulasi namun secara signifikan memengaruhi jalannya implementasi kebijakan. Faktor-faktor tersebut mencakup stabilitas jaringan internet, *maintenance* sistem, dukungan pimpinan organisasi, budaya birokrasi, dan kesiapan sumber daya manusia dalam mengadopsi teknologi digital. Nugroho (2021) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan dan mengendalikan pelaksanaan kebijakan secara berkelanjutan. Sejalan dengan hal tersebut, Subarsono (2013) menegaskan bahwa kondisi lingkungan implementasi, termasuk kapasitas birokrasi dan dukungan sumber daya, merupakan faktor penentu yang sering kali diabaikan namun memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan implementasi kebijakan di lapangan. Variabel ini secara langsung berkaitan dengan *design-reality gap* yang

diidentifikasi Heeks (2006) dalam kajian *digital governance* sebelumnya, sehingga kedua perspektif tersebut saling melengkapi dalam menganalisis implementasi *e-purchasing* berbasis INAPROC.

Berdasarkan uraian ketiga variabel di atas, teori Mazmanian dan Sabatier terbukti relevan dan komprehensif untuk menganalisis implementasi *e-purchasing* berbasis INAPROC di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar. Ketiga variabel dalam teori tersebut secara langsung dapat dipetakan pada dimensi-dimensi implementasi yang ditemukan dalam penelitian ini, mulai dari kompleksitas masalah pengadaan, kekuatan regulasi dalam menstruktur sistem digital, hingga faktor lingkungan non-teknis yang memengaruhi keberhasilan adopsi teknologi di tingkat organisasi. Dengan demikian, kerangka teori ini memberikan landasan analitis yang kuat untuk memahami dinamika, hambatan, dan capaian implementasi *e-purchasing* secara integratif dan berbasis bukti empiris.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis implementasi *e-purchasing* berbasis INAPROC di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi kebijakan dalam konteks organisasi serta mengungkap makna yang diberikan oleh para pelaksana terhadap fenomena yang diteliti (Creswell & Poth, 2018). Penelitian dilaksanakan pada Januari–April 2026.

Fokus penelitian diarahkan pada implementasi *e-purchasing* berbasis INAPROC dengan menggunakan kerangka implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier yang mencakup tiga dimensi, yaitu karakteristik masalah (*tractability of the problem*), kemampuan kebijakan dalam menstruktur implementasi (*ability of statute to structure implementation*), dan variabel lingkungan non-statutory (*nonstatutory variables affecting implementation*). Analisis difokuskan pada aspek infrastruktur digital, meliputi integrasi sistem, stabilitas jaringan, fungsionalitas platform, dan kapasitas sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap 10 informan yang dipilih secara *purposive* berdasarkan keterlibatan langsung dalam implementasi *e-purchasing*. Informan terdiri atas seorang Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), seorang Bendahara Pengeluaran, seorang Operator Akun Komitmen SAKTI, seorang Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan (PPHP), serta enam pegawai pelaksana (*end user*) yang terlibat dalam transaksi *e-purchasing*. Pemilihan informan secara purposif dilakukan untuk memperoleh data yang relevan dan mendalam sesuai tujuan penelitian (Creswell & Poth, 2018). Data sekunder diperoleh melalui telaah terhadap regulasi pengadaan, dokumen pengadaan, laporan kegiatan, rekap transaksi *e-purchasing* tahun 2021–2026, serta dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan implementasi INAPROC.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi.

Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung pelaksanaan *e-purchasing* dan kondisi infrastruktur digital di lokasi penelitian. Wawancara dilakukan dengan berpedoman pada indikator teori Mazmanian dan Sabatier sehingga mampu menggali pengalaman, persepsi, serta kendala yang dihadapi para pelaksana kebijakan. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan untuk melengkapi dan memverifikasi data hasil observasi dan wawancara melalui dokumen pengadaan, arsip elektronik, serta regulasi yang relevan.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing and verification*). Ketiga tahapan tersebut berlangsung secara interaktif selama proses penelitian. Seluruh temuan kemudian dipetakan ke dalam tiga dimensi implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier sehingga hubungan antara temuan empiris dan kerangka konseptual dapat dijelaskan secara sistematis.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari setiap informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan mengonfirmasi hasil wawancara melalui observasi dan dokumentasi. Proses ini bertujuan meningkatkan kredibilitas temuan sehingga interpretasi yang dihasilkan memiliki validitas yang memadai (Sugiyono, 2019).

Sebagai penelitian, temuan penelitian bersifat kontekstual dan merepresentasikan implementasi *e-*

purchasing berbasis INAPROC di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar. Oleh karena itu, transferabilitas temuan ke instansi pemerintah lain perlu mempertimbangkan karakteristik organisasi, kapasitas infrastruktur digital, dan kesiapan sumber daya manusia pada masing-masing institusi.

PEMBAHASAN

1. Implementasi *E-purchasing* dalam Penguatan Manajemen Organisasi

Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar sebagai organisasi pemerintahan memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya organisasi secara transparan dan akuntabel sebagai bagian dari misi pelayanan keagamaan kepada masyarakat. Implementasi *e-purchasing* berbasis INAPROC di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar ini menunjukkan adanya perubahan signifikan dalam tata kelola pengadaan yang berlangsung secara bertahap. Sebelum implementasi digital, pengadaan masih dilakukan secara manual dengan ketergantungan tinggi terhadap dokumen fisik. Arsip pengadaan tersebar pada berbagai unit kerja sehingga proses administrasi berjalan lambat, tidak terintegrasi, dan rentan terhadap inefisiensi yang bertentangan dengan prinsip amanah pengelolaan organisasi keagamaan pemerintah. Kondisi tersebut sejalan dengan temuan Heeks (2006) yang menjelaskan bahwa sebagian besar kegagalan implementasi sistem digital di sektor publik berakar pada *design-reality gap* antara desain sistem dengan realitas infrastruktur dan kapasitas organisasi.

Tabel 1. Intensitas Aktivitas *E-purchasing* di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar untuk Tahun 2021-2026

TAHUN	STATUS <i>E-PURCHASING</i>	JUMLAH AKTIVITAS <i>E-PURCHASING</i>
2021	Tidak	0
2022	Ya	1
2023	Ya	1
2024	Tidak	0
2025	Ya	25
2026	Ya	6

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *e-purchasing* mulai berjalan sejak tahun 2022 melalui e-katalog versi 5 seperti pada Tabel 1. Namun demikian, intensitas implementasi pada periode awal tersebut masih tergolong rendah karena sebagian besar transaksi pengadaan masih menggunakan metode pengadaan langsung yang bersifat konvensional. Hal ini mengindikasikan bahwa pada fase awal implementasi, kesiapan infrastruktur digital dan kapasitas sumber daya manusia belum sepenuhnya memadai untuk mendukung peralihan menyeluruh menuju sistem *e-purchasing*. Nugroho (2021) menegaskan bahwa implementasi kebijakan digital membutuhkan masa adaptasi yang memadai agar pelaksana kebijakan dapat menyesuaikan kapasitas teknis dan prosedural mereka dengan tuntutan sistem baru. Lonjakan signifikan terjadi pada tahun 2025 seiring hadirnya INAPROC versi 6 dan penguatan regulasi melalui Surat Edaran Kepala LKPP Nomor 9 Tahun 2025, yang mendorong lembaga keagamaan pemerintah untuk mengintensifkan penggunaan *e-purchasing* sebagai wujud komitmen terhadap tata kelola pengadaan yang lebih transparan dan akuntabel.

2. Analisis Variabel Mazmanian dan Sabatier pada Aspek Infrastruktur Digital

Dalam perspektif teori implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier, hasil penelitian dapat dianalisis melalui tiga variabel utama sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

INDIKATOR	TEMUAN UTAMA
Karakteristik Masalah	Fragmentasi dokumen, sistem, dan arsip sebelum implementasi INAPROC.
Kemampuan Kebijakan	Integrasi INAPROC–SiRUP–SAKTI memperkuat koordinasi dan tata Kelola.
Variabel Lingkungan	Stabilitas jaringan dan <i>maintenance</i> masih menjadi tantangan implementasi.

3. Karakteristik Masalah dalam Implementasi E-purchasing

Variabel pertama dalam teori Mazmanian dan Sabatier, yaitu karakteristik masalah (*tractability of the problem*), berkaitan dengan tingkat

kompleksitas dan fragmentasi masalah yang dihadapi dalam proses implementasi. Dalam konteks penelitian ini, karakteristik masalah tercermin dari kondisi sistem pengadaan sebelum digitalisasi yang masih bersifat manual, tidak terintegrasi, dan berbasis arsip fisik yang tersebar di berbagai unit kerja. Wibawa (2011) menjelaskan bahwa semakin kompleks dan multidimensional suatu masalah implementasi, semakin besar tantangan transformasi yang harus dihadapi oleh organisasi pelaksana kebijakan.

Kompleksitas masalah tersebut dipertegas oleh pengakuan langsung dari pelaksana kebijakan di lapangan. Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) menyatakan bahwa:

"Pada awal implementasi INAPROC kami mengalami kendala karena akun sistem belum sepenuhnya terintegrasi dengan aplikasi lain, sehingga proses pengadaan sering tertunda akibat sinkronisasi data yang belum stabil." (PPK, 05 Januari 2026).

Pernyataan tersebut mengkonfirmasi bahwa fragmentasi sistem administrasi merupakan karakteristik masalah yang secara langsung menghambat kelancaran implementasi *e-purchasing* pada fase awal. Ketidakstabilan sinkronisasi data antarplatform mencerminkan adanya *design-reality gap* (Heeks, 2006) antara rancangan sistem yang diharapkan

dengan kapasitas infrastruktur digital yang tersedia di tingkat satuan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompleksitas masalah implementasi tidak hanya berdimensi teknis, tetapi juga menyangkut kesiapan organisasional yang belum sepenuhnya sejalan dengan tuntutan transformasi digital

4. Kemampuan Kebijakan dalam Menstrukturkan Implementasi

Variabel kedua, kemampuan kebijakan dalam menstrukturkan implementasi (*ability of statute to structure implementation*), berkaitan dengan sejauh mana regulasi dan sistem yang berlaku mampu membentuk prosedur yang jelas, mendorong integrasi antarplatform, dan menjamin kepatuhan pelaksana kebijakan. Paudel (2009) menjelaskan bahwa kebijakan yang mampu menstrukturkan implementasi secara sistematis akan menghasilkan konsistensi pelaksanaan yang lebih tinggi karena setiap pelaksana memiliki panduan yang terstandarisasi dan mekanisme akuntabilitas yang terukur.

Dalam penelitian ini, kemampuan menstrukturkan implementasi terlihat nyata melalui integrasi INAPROC dengan SiRUP dan SAKTI yang membentuk ekosistem pengadaan digital terpadu. Integrasi tersebut mempercepat proses administrasi sekaligus memperkuat dokumentasi elektronik dalam setiap tahapan pengadaan. Bendahara Pengeluaran menjelaskan bahwa:

"Dengan adanya integrasi INAPROC dan SAKTI, proses pembayaran menjadi lebih terdokumentasi dan mudah

ditelusuri dibandingkan sistem manual sebelumnya." (Bendahara Pengeluaran, 09 Januari 2026).

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa integrasi sistem digital secara signifikan memperkuat prinsip akuntabilitas dan transparansi administrasi publik sebagaimana dikehendaki dalam kerangka digital governance (Twizeyimana & Andersson, 2019). Digitalisasi dokumen pengadaan memperkecil risiko kehilangan arsip dan memudahkan proses audit serta monitoring organisasi secara berkelanjutan.

Penguatan kemampuan menstrukturkan implementasi juga didukung oleh kerangka regulasi yang semakin kuat. Operator akun komitmen SAKTI menjelaskan bahwa:

"Integrasi data pengadaan dengan sistem keuangan sebenarnya sudah lebih baik, tetapi masih diperlukan penyesuaian ketika ada pembaruan aplikasi dari pusat." (Operator Akun Komitmen, 20 Januari 2026).

Lebih lanjut, operator akun komitmen SAKTI menambahkan bahwa:

"Ketika sistem berjalan normal, proses administrasi jauh lebih cepat dibanding sebelumnya karena seluruh dokumen sudah terdigitalisasi dan tersimpan dalam sistem." (Operator Akun Komitmen, 20 Januari 2026).

Kedua pernyataan tersebut secara bersamaan memperlihatkan dua sisi implementasi yang saling melengkapi: di satu sisi, integrasi sistem telah mampu meningkatkan efisiensi

administrasi secara substansial; di sisi lain, diperlukan mekanisme adaptasi yang berkelanjutan setiap kali terjadi pembaruan sistem dari tingkat pusat. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Janssen dan Van der Voort (2016) yang menegaskan bahwa *adaptive governance* mensyaratkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan prosedur dan kapasitas sumber daya secara simultan terhadap perubahan lingkungan teknologi.

5. Variabel Lingkungan Non-Statutory dalam Implementasi E-purchasing

Variabel ketiga, variabel lingkungan non-statutory (*nonstatutory variables affecting implementation*), berkaitan dengan faktor-faktor di luar kendali regulasi yang secara signifikan memengaruhi jalannya implementasi kebijakan. Subarsono (2013) menegaskan bahwa kondisi lingkungan implementasi, termasuk stabilitas infrastruktur teknologi dan kapasitas sumber daya manusia, merupakan faktor penentu yang sering kali diabaikan namun memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan implementasi kebijakan di lapangan.

Dalam penelitian ini, variabel lingkungan non-statutory tercermin dari berbagai hambatan teknis yang masih dihadapi dalam implementasi e-purchasing. PPK menyatakan bahwa:

"Implementasi *e-purchasing* sebenarnya mempercepat administrasi pengadaan, tetapi ketika sistem *maintenance* atau jaringan terganggu maka seluruh

proses ikut terhambat karena semuanya sudah berbasis digital." (PPK, 05 Januari 2026).

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa transformasi digital menciptakan ketergantungan tinggi terhadap stabilitas infrastruktur teknologi. Pada tahun 2024, implementasi *e-purchasing* sempat terhambat secara signifikan akibat akun PPK yang tidak muncul dalam sistem setelah pembaruan aplikasi, sehingga proses pengadaan pada periode tersebut mengalami keterlambatan yang berdampak pada penyerapan anggaran. Bendahara Pengeluaran juga menyatakan bahwa:

"Gangguan sistem terkadang menyebabkan proses pembayaran tertunda karena data transaksi belum langsung masuk ke sistem keuangan." (Bendahara Pengeluaran, 09 Januari 2026).

Pernyataan tersebut memperkuat temuan bahwa stabilitas jaringan dan maintenance sistem merupakan variabel lingkungan *non-statutory* yang paling dominan memengaruhi kelancaran implementasi *e-purchasing* di tingkat operasional.

Selain hambatan stabilitas jaringan dan *maintenance* sistem, penelitian ini juga menemukan permasalahan teknis berupa gangguan sistem notifikasi (*alert*) dalam platform *e-purchasing* berbasis INAPROC. Sistem *alert* merupakan komponen

penting dalam ekosistem digital pengadaan karena berfungsi sebagai mekanisme pemberitahuan otomatis kepada pengguna terkait status pesanan, konfirmasi transaksi, tenggat waktu pengadaan, dan pembaruan data sistem. Kegagalan fungsi *alert* secara langsung berdampak pada kelancaran koordinasi antarunit dalam proses pengadaan dan berpotensi menimbulkan keterlambatan administrasi yang tidak terdeteksi secara dini. Selama ini, konfirmasi proses pengadaan dilakukan melalui email dan situs tanpa ada informasi otomatis.

Permasalahan *alert* dalam sistem *e-purchasing* dikonfirmasi oleh PPK yang menyatakan bahwa:

"Kami sering tidak mendapatkan notifikasi otomatis ketika ada pesanan yang masuk atau ketika status pengadaan berubah dalam sistem, sehingga kami harus mengecek secara manual ke dalam aplikasi untuk memastikan apakah ada transaksi yang perlu ditindaklanjuti." (PPK, 05 Januari 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegagalan sistem *alert* memaksa pelaksana kebijakan untuk melakukan pengecekan manual secara berkala, yang pada dasarnya mengurangi efisiensi yang seharusnya menjadi keunggulan utama sistem digital pengadaan. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Heeks (2006) yang

menjelaskan bahwa *design-reality gap* tidak hanya terjadi pada level infrastruktur fisik, tetapi juga pada level fungsionalitas sistem yang tidak berjalan sesuai dengan rancangan teknisnya di lapangan.

Bendahara Pengeluaran turut mengkonfirmasi permasalahan serupa dari perspektif pengelolaan keuangan, dengan menyatakan bahwa:

"Ketika notifikasi sistem tidak berjalan, kami terlambat mengetahui bahwa ada tagihan pembayaran yang sudah harus diproses, sehingga proses pencairan anggaran ikut tertunda dan berpotensi memengaruhi penyerapan anggaran pada akhir periode." (Bendahara Pengeluaran, 09 Januari 2026).

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa dampak kegagalan sistem *alert* tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap pengelolaan keuangan negara, khususnya dalam hal ketepatan waktu penyerapan anggaran. Dalam perspektif Mazmanian dan Sabatier, kondisi tersebut memperkuat analisis variabel lingkungan *non- statutory* bahwa faktor-faktor teknis di luar kendali regulasi, termasuk kegagalan fungsionalitas notifikasi sistem, secara nyata memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan *e-purchasing* di tingkat operasional.

Lebih lanjut, permasalahan *alert* ini mencerminkan bahwa kualitas infrastruktur digital tidak hanya menyangkut ketersediaan sistem secara fisik, tetapi juga mencakup keandalan fungsionalitas teknis sistem secara menyeluruh. Wirtz, Weyerer, dan Geyer (2019) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi sistem *e-government* secara substansial ditentukan oleh kemampuan sistem dalam beroperasi secara andal, termasuk memastikan bahwa seluruh fitur teknis, seperti mekanisme notifikasi dan sinkronisasi data, berfungsi sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, perbaikan sistem *alert* dalam platform INAPROC menjadi salah satu prioritas teknis yang perlu segera ditangani oleh LKPP sebagai pengelola sistem di tingkat nasional guna memastikan kelancaran operasional *e-purchasing* di seluruh satuan kerja pemerintah.

Nugroho (2021) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan dan mengendalikan faktor-faktor lingkungan yang berada di luar kendali regulasi secara berkelanjutan.

6. Digital Governance dan Transformasi Tata Kelola Pengadaan

Secara keseluruhan, implementasi *e-purchasing* berbasis INAPROC di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar menunjukkan adanya transformasi tata kelola pengadaan dari pola *fragmented governance* menuju

integrated digital governance. Sebelum implementasi digital, tata kelola pengadaan masih bersifat administratif-konvensional dengan ketergantungan tinggi terhadap dokumen fisik dan koordinasi manual antarunit kerja yang menyebabkan proses pengadaan berjalan lambat dan sulit dipertanggungjawabkan secara sistematis.

Integrasi INAPROC dengan SiRUP dan SAKTI telah membentuk ekosistem digital pengadaan yang lebih sistematis, transparan, dan terdokumentasi. Mergel, Edelman, dan Haug (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital yang berhasil mensyaratkan adanya komitmen kelembagaan, kepemimpinan yang adaptif, dan budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi. Dalam konteks penelitian ini, peningkatan intensitas implementasi *e-purchasing* sejak tahun 2025 mencerminkan mulai tumbuhnya komitmen kelembagaan tersebut, meskipun penguatan kapasitas infrastruktur dan sumber daya manusia masih perlu ditingkatkan secara berkelanjutan.

Transformasi tata kelola tersebut juga memperkuat prinsip transparansi dan akuntabilitas pengadaan pemerintah karena seluruh proses transaksi pengadaan terdokumentasi secara elektronik sehingga memudahkan proses audit dan monitoring organisasi. Bendahara Pengeluaran menegaskan bahwa:

"Dengan adanya integrasi sistem digital, proses pembayaran dan dokumentasi pengadaan menjadi lebih mudah dipantau karena seluruh transaksi sudah tersimpan dalam sistem." (Bendahara Pengeluaran, 09 Januari 2026).

Pernyataan tersebut mempertegas bahwa digitalisasi pengadaan secara nyata memperkuat akuntabilitas administrasi publik melalui dokumentasi elektronik yang lebih sistematis dan mudah ditelusuri. Twizeyimana dan Andersson (2019) menegaskan bahwa nilai publik dari *e-government* tidak hanya diukur dari efisiensi layanan, tetapi juga dari sejauh mana sistem digital mampu memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan.

Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa transformasi digital pengadaan masih menghadapi hambatan infrastruktur yang perlu diselesaikan secara sistematis. Gangguan *maintenance* sistem, ketidakstabilan jaringan internet, dan proses sinkronisasi antarplatform masih menjadi persoalan utama yang memengaruhi kelancaran implementasi. Dalam perspektif Mazmanian dan Sabatier, kondisi tersebut menunjukkan bahwa variabel lingkungan *non-statutory* masih menjadi faktor pembatas yang signifikan dalam implementasi kebijakan *digital governance* di tingkat satuan kerja pemerintah. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital pengadaan tidak hanya bergantung pada kekuatan regulasi, tetapi juga pada penguatan infrastruktur digital, peningkatan interoperabilitas sistem, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia secara terencana dan berkelanjutan

PENUTUP

Implementasi *e-purchasing* berbasis INAPROC di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar

menunjukkan bahwa digitalisasi pengadaan telah mendorong transformasi manajemen organisasi dari sistem manual yang fragmentatif menuju sistem berbasis digital yang lebih terintegrasi, transparan, dan akuntabel. Transformasi berlangsung bertahap sejak 2022 dan mengalami akselerasi signifikan pada 2025 seiring hadirnya INAPROC versi 6 dan penguatan regulasi melalui Surat Edaran Kepala LKPP Nomor 9 Tahun 2025.

Dalam perspektif teori Mazmanian dan Sabatier, keberhasilan implementasi dipengaruhi tiga variabel utama. Pertama, karakteristik masalah tercermin dari kondisi pengadaan manual yang fragmentatif yang melemahkan akuntabilitas organisasi keagamaan. Kedua, kemampuan kebijakan menstrukturkan implementasi terlihat melalui integrasi INAPROC, SiRUP, dan SAKTI yang memperkuat koordinasi, transparansi, dan akuntabilitas manajemen pengadaan. Ketiga, variabel lingkungan *non-statutory* mencakup hambatan jaringan, *maintenance* sistem, disfungsi *alert*, dan adaptasi SDM yang masih menjadi tantangan utama implementasi.

Penelitian ini menegaskan bahwa infrastruktur digital merupakan faktor strategis dalam penguatan manajemen organisasi keagamaan pemerintah. Kegagalan sistem *alert* terbukti berdampak tidak hanya pada administrasi pengadaan tetapi juga pada pengelolaan keuangan lembaga. Oleh karena itu, penguatan interoperabilitas sistem, perbaikan fungsionalitas *alert*, peningkatan stabilitas infrastruktur, dan pengembangan kapasitas SDM menjadi langkah strategis yang tidak dapat

diabaikan dalam mendukung terwujudnya manajemen organisasi keagamaan pemerintah yang transparan, akuntabel, dan amanah.

Meskipun demikian, penelitian ini tidak luput dari sejumlah keterbatasan yang perlu diakui secara jujur. Dari sisi cakupan, penelitian ini hanya dilaksanakan pada satu satuan kerja pemerintah, yakni Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar, sehingga temuan yang dihasilkan belum dapat digeneralisasi secara luas terhadap seluruh lembaga keagamaan pemerintah di Indonesia yang memiliki konteks, kapasitas, dan tantangan yang beragam. Dari sisi fokus kajian, penelitian ini lebih menitikberatkan pada aspek infrastruktur digital sebagai variabel penjasar utama, sementara dimensi budaya organisasi dan kepemimpinan digital yang sejatinya turut membentuk keberhasilan transformasi belum dikaji secara mendalam. Keterbatasan ini sekaligus membuka ruang bagi penelitian lanjutan yang lebih komprehensif, komparatif, dan multidimensional guna menghasilkan peta jalan digitalisasi pengadaan yang lebih representatif bagi lembaga keagamaan pemerintah di Indonesia.

Rekomendasi

Berdasarkan temuan penelitian, rekomendasi disusun berdasarkan tiga kelompok sasaran berikut: Pertama, bagi pengelola sistem dan LKPP. Penguatan infrastruktur teknologi informasi perlu diprioritaskan, mencakup peningkatan kualitas jaringan, keandalan *server*, dan pemeliharaan sistem secara berkala sebagai fondasi penyelenggaraan *e-purchasing* yang efektif dan

berkelanjutan. Perbaikan sistem notifikasi (*alert*) harus segera ditangani mengingat keagalannya terbukti berdampak langsung pada ketepatan waktu pengelolaan keuangan. Selain itu, LKPP perlu memperkuat interoperabilitas antarplatform INAPROC, SiRUP, dan SAKTI agar sinkronisasi data berlangsung secara *real-time* dan akurat.

Kedua, bagi Kementerian Agama dan satuan kerja. Investasi strategis dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan teknis yang terstruktur dan berkelanjutan merupakan prasyarat keberhasilan adopsi sistem digital di tingkat operasional. Keberhasilan digitalisasi pengadaan membutuhkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan penguatan regulasi, infrastruktur teknologi, fungsionalitas sistem, dan kapasitas organisasi secara simultan sebagai wujud pengelolaan lembaga yang akuntabel dan profesional.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar atas dukungan dan fasilitasi penelitian ini. Terima kasih juga disampaikan kepada seluruh informan yang telah berpartisipasi dalam penelitian, para dosen Politeknik STIA LAN Makassar atas bimbingan akademik yang diberikan, serta Tim Redaksi dan *reviewer* Jurnal Pusaka atas masukan dan saran yang berharga dalam penyempurnaan artikel ini. Dukungan dari berbagai pihak tersebut sangat berarti dalam penyelesaian dan publikasi penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2016). *Dasar-dasar kebijakan publik (Edisi Revisi)*. Alfabeta.
- Arrowsmith, S. (2010). Horizontal policies in public procurement: A taxonomy. *Journal of Public Procurement*, 10(2), 149–186. <https://doi.org/10.1108/JOPP-10-02-2010-B001>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Gunawan, H., & Ramdhani, A. (2021). Digitalisasi pengadaan barang dan jasa pemerintah dalam perspektif pencegahan korupsi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(1), 45–58.
- Heeks, R. (2006). *Implementing and managing eGovernment: An international text*. SAGE Publications.
- Janssen, M., & Van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Mawarni, D., Gamaputra, G., & Meilinda, S. (2020). Implementasi e-katalog dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 112–125.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). *Defining digital transformation: Results from expert interviews*. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Nugroho, R. (2012). *Public policy: Dinamika kebijakan, analisis kebijakan, manajemen kebijakan*. Elex Media Komputindo.
- Nugroho, R. (2021). *Kebijakan publik di negara-negara berkembang*. Pustaka Pelajar.
- Nugroho, R. (2022). *Kapasitas aparatur dan efektivitas pengadaan elektronik pemerintah*. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 14(1), 67–82.
- Paudel, N. R. (2009). A critical account of policy implementation theories: Status and reconsideration. *Nepalese Journal of Public Policy and Governance*, 25(2), 36–54.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2025 tentang *Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*.
- Sholeh, M., Widjajanti, K., & Lestari, P. (2023). Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa secara elektronik pada instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(1), 78–91.
- Subarsono, A. G. (2013). *Analisis kebijakan publik: Konsep, teori dan aplikasi (Cetakan VI)*. Pustaka Pelajar.

Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi ke-2). Alfabeta. Suryani, Nugroho, & Cadith, J. (2025). The effect of *e-purchasing* implementation through e-

catalogues on procurement performance. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 10(1), 55–70.

Susniwati, Ardiyansah, & Sukorina. (2025). Implementasi e-government dalam peningkatan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah. *Jurnal Tata Kelola Pemerintahan*, 8(1), 33–47.

Surat Edaran Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2025 tentang Penggunaan *E-purchasing* dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Thai, K. V. (2009). *International handbook of public procurement*. CRC Press.
<https://doi.org/10.1201/9781420054637>

Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of e-government: A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167–178.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>

Wibawa, S. (2011). Politik perumusan kebijakan publik. *Graha Ilmu*.

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector: Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>