

# Implementasi Pengadaan Barang dan Jasa Melalui *Electronic Procurement (e-Procurement)* sebagai *e-Government* di Kementerian Perhubungan Republik Indonesia

Prengki Tarigan\*

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

prengkitarigan@gmail.com

\*Corresponding Author

## ARTICLE INFO

### Article history :

Received : Agustus 21, 2025

Revised : Agustus 27, 2025

Accepted : September 2, 2025

### Kata Kunci:

implementasi kebijakan;  
e-procurement;  
e-Government



Copyright (c) 2026

Jurnal Reformasi Administrasi:  
Jurnal Ilmiah untuk Mewujudkan  
Masyarakat Madani

## ABSTRACT

E-procurement dalam Kementerian Perhubungan disebut sebagai Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE), dimana kebijakan dan regulasi pelaksanaan LPSE diawasi oleh Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH) LKPP. Sesuai dengan Laporan Permasalahan Sistem Pengadaan Secara Elektronik berikut, ditemui terdapat berbagai permasalahan yang umumnya hampir sama dalam kurun waktu dari Januari 2024 sampai dengan Oktober 2024. Permasalahan teknis tersebut membuat aplikasi SPSE tidak bisa diakses dan membuat seluruh pelayanan tertunda. Penelitian ini dilakukan di Kementerian Perhubungan yang dilakukan kurang lebih selama 6 bulan dengan metode kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi pengadaan barang dan jasa Kementerian Perhubungan melalui Electronic Procurement (e-procurement) sebagai bentuk e-Government pada dasarnya telah berjalan cukup baik dan sesuai dengan tujuan utama e-Government, yaitu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan kemudahan layanan. Penerapan sistem ini didukung oleh kerangka kebijakan nasional dan internal, pemanfaatan infrastruktur TIK seperti server dan jaringan internet, serta penggunaan aplikasi pengadaan elektronik yang terintegrasi. Proses komunikasi kebijakan juga difasilitasi melalui berbagai media, baik formal maupun digital, dan pelaksana umumnya memiliki sikap positif serta mendukung penerapan sistem digital ini. Adapun hambatan dalam implementasi pengadaan barang dan jasa Kementerian Perhubungan melalui e-procurement sebagai bentuk e-Government yaitu:

a) Kendala Konsistensi dan Keharmonisan Informasi dalam Implementasi Kebijakan; b) Keterbatasan Kompetensi Teknis dan Dukungan Infrastruktur; c) Resistensi dan Adaptasi terhadap Transformasi Digital; d) Hambatan Adaptasi Prosedural dan Sinkronisasi Koordinasi.

## PENDAHULUAN

Setiap lembaga pemerintahan dituntut meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengadaan barang/jasa. Upaya ini umumnya berbasis digital agar selaras dengan perkembangan teknologi. Salah satu langkah yang diambil di Indonesia adalah penerapan *e-procurement*, yaitu sistem pengadaan elektronik yang diharapkan dapat mengatasi permasalahan metode konvensional seperti KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme), keterlambatan, dan pemborosan anggaran. Sistem ini memungkinkan proses pengadaan dari perencanaan, pengumuman lelang, pemasukan penawaran, evaluasi, hingga penetapan pemenang dilakukan secara daring dan dapat dipantau *real-time* oleh pihak berkepentingan, sehingga meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan publik.

Kementerian Perhubungan, sebagai salah satu kementerian dengan anggaran besar dan proyek strategis nasional, mengimplementasikan sistem ini melalui Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) sesuai Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 59 Tahun 2011. LPSE merupakan sistem yang dikembangkan oleh LKPP dan diawasi melalui JDIH LKPP, menjadi standar proses pelelangan di instansi pemerintah. Untuk mendukung implementasinya, telah dilakukan pelatihan *e-procurement* bagi pegawai dan vendor, seperti yang diadakan oleh Kementerian Keuangan dan Pusat Pengembangan SDM Aparatur Perhubungan.

Sebelum adanya digitalisasi, pengadaan di Kemenhub dilakukan manual melalui tahapan identifikasi kebutuhan, perencanaan, pencarian penyedia, negosiasi harga, pembuatan kontrak, pembayaran, dan pelaporan. Proses ini memakan waktu lebih lama, memerlukan biaya perjalanan dan

pencetakan dokumen, serta memiliki tingkat transparansi rendah. Meskipun *e-procurement* lebih efisien, pelaksanaannya masih menghadapi kendala, seperti infrastruktur Teknologi Informasi yang kurang memadai dan gangguan teknis pada aplikasi SPSE yang dapat menghambat akses selama 1–3 hari. Permasalahan-permasalahan ini digambarkan pada **Tabel 1** di bawah ini.

**Tabel 1 Laporan Permasalahan Sistem Pengadaan Secara Elektronik**

| Kendala                                                                             | Tanggal                                      | Keterangan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kendala Login Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) Versi 4.5                   | 10 Januari 2024<br>No: 007/Bag.II112024      | Aplikasi SPSE tidak dapat diakses 09 Januari 2024 pukul 21.12 sampai tanggal 10 Januari 2024 pukul 14.00 WIB.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Gangguan Layanan                                                                    | 7 Februari 2024<br>No: 3657/D.2.2/02/2024    | Kendala pada: <ul style="list-style-type: none"><li>• Login dan reset password Pelaku Usaha pada Aplikasi SPSE</li><li>• Integrasi/sinkronisasi data pelaku usaha pada Aplikasi SPSE dengan SIKaP</li><li>• Penayangan paket Tender Cepat pada Aplikasi SPSE</li><li>• Pencarian Pelaku Usaha pada metode Pengadaan Langsung dan Penunjukan Langsung pada Aplikasi SPSE</li></ul> |
| Gangguan Layanan                                                                    | 20 Juni 2024<br>No: 15936/D.2.2/06/2024      | Kendala pada: <ul style="list-style-type: none"><li>• Login dan reset password Pelaku Usaha pada Aplikasi SPSE</li><li>• Integrasi/sinkronisasi data pelaku usaha pada Aplikasi SPSE dengan SIKaP</li><li>• Penayangan paket Tender Cepat pada Aplikasi SPSE</li><li>• Pencarian Pelaku Usaha pada metode Pengadaan Langsung dan Penunjukan Langsung pada Aplikasi SPSE</li></ul> |
| Kendala Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) Versi 4.5 Kementerian Perhubungan | 1 Juli 2024<br>No: 008/Bag.1/7/2024          | Permasalahan teknis sehingga terjadi kendala pada sistem SPSE tidak bisa diakses pada 1 Juli 10.00 sampai dengan 16.00 WIB.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Kendala Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) Versi 4.5 Kementerian Perhubungan | 18 Juli 2024<br>No: PG.016 UKPBJ.STJ-2024    | Permasalahan teknis sehingga terjadi kendala pada sistem SPSE tidak bisa diakses pada 18 Juli pukul 08.00 sampai dengan 12.00 WIB.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Kendala Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) Versi 4.5 Kementerian Perhubungan | 21 Oktober 2024<br>No: PG.020 UKPBJ.STJ-2024 | Permasalahan teknis sehingga terjadi kendala pada sistem SPSE, tidak bisa diakses oleh Penyedia sejak 21 Oktober 2024 pukul 00.00 WIB.                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kendala Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) Versi 4.5 Kementerian Perhubungan | 22 Oktober 2024<br>No: PG.021 UKPBJ.STJ-2024 | Permasalahan dan kendala server sehingga sistem SPSE tidak bisa diakses pada 22 Oktober 2024 pukul 4.30 WIB.                                                                                                                                                                                                                                                                      |

*Sumber: Surat Pengumuman Kementerian Perhubungan, 2024*

Tabel di atas menunjukkan bahwa sejak Januari 2024 hingga Oktober 2024 terdapat permasalahan teknis berulang pada aplikasi SPSE yang menghambat akses dan menunda pelayanan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi *e-procurement* di Kementerian Perhubungan, mencakup efektivitas sistem, kendala yang dihadapi, dan langkah optimalisasi. Peneliti harap penelitian ini akan memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pengadaan, sekaligus mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sebagaimana dijelaskan oleh Lexy J. Moleong dalam Mamik (2015:4), yakni penelitian yang bertujuan memahami fenomena yang dialami subjek secara holistik melalui deskripsi kata-kata tertulis atau lisan yang dapat diamati. Objeknya mencakup berbagai aspek kehidupan manusia dalam kondisi alamiah (Mamik, 2015:5) dan dianalisis secara kritis serta analitis. Penelitian ini difokuskan pada proses pengadaan barang dan jasa di Kementerian Perhubungan melalui *e-procurement*, khususnya aspek administratif dan penerapan digital sesuai peraturan yang berlaku.

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif, yang mana informan dipilih sesuai kebutuhan penelitian. Menurut Rukin (2021:67), informan adalah individu yang diyakini memiliki pengetahuan luas terkait masalah yang diteliti. Moleong dalam Rukin (2021:67) menjelaskan bahwa penetapan informan dapat dilakukan secara *purposive*, yakni memilih mereka yang mampu memberikan informasi relevan. Informan kunci yang terlibat dapat membantu peneliti memperoleh informan berikutnya melalui metode *snowball*. Analisis data kualitatif dilakukan mengikuti tahapan Miles & Huberman dalam Moleong (Siyoto & Sodik, 2015:122-124), yaitu: a) Reduksi data, yaitu merangkum dan memfokuskan data penting; b) Penyajian data, yaitu menyusun informasi secara sistematis untuk memudahkan penarikan kesimpulan; c) Kesimpulan & verifikasi, yaitu mencari makna, hubungan, dan perbedaan dalam data. Tahapan ini bersifat fleksibel dan dapat dilakukan berulang sesuai kebutuhan analisis.

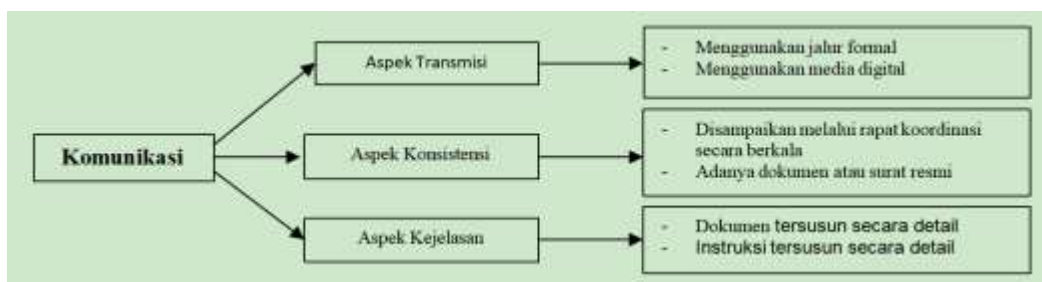
Penelitian ini menggunakan triangulasi sebagai metode validasi silang kualitatif (Wiersma dalam Winarni, 2018:183), yang meliputi triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Lokasi penelitian berada di Kementerian Perhubungan, Jalan Medan Merdeka Barat No. 8, Jakarta Pusat, 10110, DKI Jakarta, Indonesia. Proses penelitian dilaksanakan dengan rangkaian kegiatan pengumpulan data, analisis, dan verifikasi temuan untuk memastikan keakuratan serta kredibilitas hasil penelitian.

## HASIL PEMBAHASAN

### 1. Proses Implementasi Pengadaan Barang dan Jasa Kementerian Perhubungan melalui Electronic Procurement (e-procurement) sebagai e-Government

Menurut Tjandra (2022:7), pengadaan barang/jasa pemerintah adalah rangkaian kegiatan dari identifikasi kebutuhan hingga penyerahan hasil, didanai APBN/APBD. Di Kementerian Perhubungan, proses ini mengikuti Perpres No. 16/2018 dan aturan turunannya, serta sepenuhnya berbasis *e-procurement* melalui LPSE. Tahapan meliputi perencanaan (input RUP ke SIRUP, penunjukan PPK dan Pokja), publikasi kebutuhan, pendaftaran penyedia, hingga pemilihan metode seperti *e-Tendering*, *e-Purchasing*, dan pengadaan langsung (Chaffey et al. dalam Prabandari & Handrito, 2022:15).

*Komunikasi*. Penerapan ini mencerminkan praktik *e-Government* (AS, 2024:4) untuk mempermudah interaksi pemerintah-penyedia, meningkatkan transparansi, dan mempercepat layanan publik. Analisis mengacu pada teori Edwards III (Abdoellah & Rusfiana, 2016:68-70), khususnya aspek komunikasi: (1) Transmisi, dimana kebijakan disampaikan melalui rapat, surat resmi, intranet, dan media digital; (2) Konsistensi, dimana instruksi umumnya rutin namun pembaruan kebijakan kadang terlambat diikuti petunjuk teknis; (3) Kejelasan, dimana dokumen detail namun istilah teknis sulit dipahami sebagian pelaksana. Temuan menunjukkan komunikasi berjalan cukup sistematis, meski tantangan muncul pada penerjemahan kebijakan teknis ke level operasional.



**Gambar 1 Apek-aspek Komunikasi**

Selain itu, Rachmad, et al. (2024:1) menjelaskan bahwa *e-procurement* merupakan bagian dari *e-Government*, dirancang secara terpusat oleh LKPP RI untuk memastikan keterpaduan antarinstansi sesuai standar nasional. Portal ini menyediakan informasi pengadaan dan pembaruan status penawaran kepada penyedia barang/jasa, sejalan dengan fungsi layanan publik berbasis digital. Implementasinya di Kementerian Perhubungan berlandaskan regulasi seperti Perpres No. 12 Tahun 2021 dan Perlem LKPP No. 16 Tahun 2018, namun masih menghadapi kendala sinkronisasi sistem, keterbatasan infrastruktur, serta pemahaman aparat penegak hukum terhadap legalitas dokumen digital.

Partisipasi publik, khususnya pelaku usaha, UMKM, dan perusahaan, difasilitasi melalui keterbukaan informasi di portal LPSE, sosialisasi, pelatihan, dan survei kepuasan. Transparansi ini memungkinkan pengawasan publik terhadap proses pengadaan. Dari sisi pengguna, beberapa prosedur masih dipelajari mandiri dan komunikasi informal (misalnya melalui WhatsApp) kerap digunakan untuk klarifikasi. Menurut Novalseda (2025), efektivitas komunikasi kebijakan *e-procurement* bergantung pada pemahaman menyeluruh dari pimpinan, konsistensi transmisi informasi, serta kejelasan instruksi agar tidak menimbulkan kebingungan di lapangan.

*Sumber-Sumber.* Berdasarkan kerangka teori Edwards III dalam Abdoellah dan Rusfiana (2016:68), keberhasilan implementasi *e-procurement* di Kementerian Perhubungan dipengaruhi oleh kecukupan sumber daya, meliputi SDM, informasi, wewenang, dan fasilitas. Dari sisi SDM, jumlah staf dinilai memadai, namun kompetensi teknis masih bervariasi akibat perbedaan latar belakang dan pengalaman. Pelatihan terkait regulasi, penggunaan aplikasi SPSE dan SIKAP, serta penanganan masalah teknis sudah dilakukan, meski hasilnya belum merata. Wewenang pelaksana cukup jelas untuk tugas operasional, sedangkan keputusan strategis tetap berada pada pejabat struktural yang lebih tinggi.

Fasilitas seperti jaringan internet, komputer, dan akses aplikasi telah menunjang kelancaran pengadaan, meski terkadang terganggu masalah teknis insidental. Infrastruktur TIK seperti server, data center, dan WiFi stabil menjadi fondasi utama, ditunjang platform LPSE, SIKAP, dan LKPP yang menjaga transparansi proses. Perusahaan mitra umumnya memiliki SDM terlatih dan infrastruktur yang memadai, meski juga terdampak kendala eksternal seperti gangguan akses LPSE. Novalseda (2025) menegaskan bahwa kompetensi SDM, kejelasan wewenang, dan dukungan fasilitas teknologi merupakan faktor krusial; kekurangan pada salah satunya dapat menurunkan standar layanan dan kredibilitas sistem.

*Sikap Pelaksana.* Menurut Edwards III dalam Abdoellah dan Rusfiana (2016:68–70), sikap pelaksana yang positif menjadi faktor kunci keberhasilan kebijakan. Implementasi *e-procurement* di Kementerian Perhubungan umumnya mendapat respons positif karena dinilai meningkatkan transparansi, mempercepat proses, memperkuat akuntabilitas, dan memudahkan monitoring. Sistem ini juga mengurangi beban administratif dan mempermudah pelacakan progres, meskipun masih ada tantangan seperti fitur yang perlu penyesuaian dan kebutuhan peningkatan kompetensi. Motivasi pelaksana tergolong tinggi, didorong kesesuaian dengan agenda digitalisasi dan tuntutan transparansi publik. Komitmen pegawai baik, meski adaptasi bervariasi tergantung latar belakang teknologi masing-masing. Menurut Mariam et al. (2023:17), penerapan *e-procurement* mencerminkan fungsi pengarah (strategi digitalisasi jangka panjang), manajemen organisasi berkelanjutan (proses pengadaan lebih terstruktur dan terdokumentasi), serta pengawasan-pengendalian (monitoring progres dan evaluasi kinerja). Dari sisi pengguna layanan, perusahaan

mitra juga menilai sistem ini positif karena efisien dan transparan, mengurangi kebutuhan tatap muka, serta mendukung kepatuhan melalui audit internal dan eksternal. Novalseda (2025) menegaskan sikap positif pelaksana mempermudah adopsi kebijakan baru, namun hambatan psikologis seperti rasa takut salah harus diatasi lewat pelibatan sejak awal, pelatihan, dan apresiasi kontribusi.

*Struktur Birokrasi.* Menurut Edwards III, struktur birokrasi memengaruhi implementasi kebijakan melalui faktor internal (SOP) dan eksternal (fragmentasi atau tekanan luar). Di Kementerian Perhubungan, SOP *e-procurement* telah cukup jelas dan lengkap sebagai pedoman teknis, namun sebagian istilah formal sulit dipahami pegawai baru, dan beberapa bagian perlu diperbarui agar sesuai perkembangan kebijakan. Fleksibilitas prosedur teknis dinilai memadai, tetapi tahap administratif masih kaku dengan jalur persetujuan panjang, kurang responsif terhadap situasi mendadak.

Faktor eksternal terlihat pada koordinasi antarunit dan dengan pihak luar yang difasilitasi rapat, email, dan media digital. Kendala yang muncul meliputi perbedaan interpretasi aturan, keterlambatan respon, keterbatasan pemahaman teknis, perubahan kebijakan pusat yang mendadak, dan potensi kepentingan sektoral. Dari sisi perusahaan penyedia, SOP dan prosedur lelang dinilai transparan dan akuntabel, dengan fasilitas sanggah yang memadai, meski tanggapan panitia kadang kaku. Tidak ditemukan indikasi intervensi selama proses pengadaan. Novalseda (2025) menekankan bahwa birokrasi efektif untuk *e-procurement* memerlukan SOP jelas, koordinasi solid, pembagian tugas tegas, fleksibilitas, respons cepat, serta pengawasan independen untuk menjaga akuntabilitas di sektor pengadaan.

## **2. Hambatan dalam Implementasi Pengadaan Barang dan Jasa Kementerian Perhubungan melalui *Electronic Procurement (e-procurement)* sebagai *e-Government***

Kendala Konsistensi dan Keharmonisan Informasi dalam Implementasi Kebijakan dalam Faktor Komunikasi. Hambatan komunikasi *e-procurement* di Kemenhub meliputi perubahan kebijakan mendadak yang menimbulkan kebingungan, perbedaan tafsir antarunit, dan kesulitan memahami istilah teknis atau administratif baru, terutama bagi pegawai baru. Dokumen kebijakan yang panjang dan formal memperberat pemahaman, sementara pegawai teknis seperti tim IT lebih menguasai operasional aplikasi dibanding aspek regulasi.

Keterbatasan Kompetensi Teknis dan Dukungan Infrastruktur dalam Faktor Sumber-Sumber. Jumlah pegawai memadai, namun pemerataan kompetensi belum tercapai akibat terbatasnya pelatihan dan sosialisasi. Infrastruktur komputer dan jaringan tersedia tetapi kerap terkendala gangguan, koneksi lambat, serta downtime server. Integrasi sistem masih minim, panduan teknis kurang praktis, dan dukungan teknis lambat. Pelatihan memiliki kuota terbatas, jadwal kaku, dan tidak selalu terinformasikan dengan baik. Jumlah tenaga IT internal juga terbatas. Wewenang pelaksana umumnya sesuai peran, namun keputusan penting tetap bergantung atasan sehingga menghambat kecepatan proses.

*Resistensi dan Adaptasi terhadap Transformasi Digital dalam Faktor Sikap Pelaksana.* Sebagian pegawai, khususnya senior, menunjukkan resistensi terhadap sistem digital, khawatir melakukan kesalahan input, dan merasa terbebani mempelajari prosedur baru. Keluhan juga muncul terkait stabilitas sistem dan kemudahan antarmuka. Hambatan utama bersumber dari adaptasi individu terhadap teknologi baru dan kekhawatiran atas dampak kesalahan pada proses pengadaan.

*Hambatan Adaptasi Prosedural dan Sinkronisasi Koordinasi pada Aspek Struktur Birokrasi.* SOP dinilai jelas dan lengkap, tetapi Bahasa yang terlalu formal, istilah teknis, dan keterlambatan pembaruan menghambat staf baru. Prosedur internal yang berlapis dan memerlukan banyak persetujuan memperlambat pengambilan keputusan. Tekanan eksternal, seperti permintaan percepatan dari vendor atau pejabat untuk proyek strategis, juga memengaruhi kelancaran implementasi *e-procurement*.

### 3. Upaya dalam Menghadapi Hambatan dalam Implementasi Pengadaan Barang dan Jasa Kementerian Perhubungan melalui *Electronic Procurement (e-procurement)* sebagai *e-Government*

Kebijakan publik merupakan segala sesuatu yang dikerjakan pemerintah, alasan pelaksanaannya, dan hasil yang dicapai (Nugroho dalam Sore Sobirin, 2017:9-10). Untuk mendukung implementasi *e-procurement* di Kementerian Perhubungan, dilakukan beberapa langkah berikut:

*Harmonisasi, Sosialisasi, dan Penyederhanaan Informasi.* Dilakukan penguatan komunikasi kebijakan melalui rapat koordinasi, bimtek, dan briefing singkat, serta penyederhanaan bahasa dokumen dan panduan teknis. Pemanfaatan media digital (intranet, grup WhatsApp, email resmi) mempercepat distribusi informasi dan meminimalkan perbedaan tafsir kebijakan. *Penguatan Kapasitas SDM dan Modernisasi Infrastruktur.* Pelatihan teknis dan regulasi *e-procurement* dilaksanakan secara daring maupun luring dengan penambahan kuota peserta. Infrastruktur ditingkatkan melalui modernisasi perangkat keras, peningkatan kapasitas server, optimalisasi jaringan, layanan helpdesk yang responsif, serta penyesuaian batas kewenangan untuk mempercepat pengambilan keputusan teknis.

*Penguatan Komitmen dan Internalisasi Nilai.* Nilai transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi diinternalisasi melalui sosialisasi, diskusi, dan pelatihan yang juga membentuk mindset adaptif terhadap digitalisasi. Pemberian penghargaan kepada unit atau individu yang berhasil menerapkan *e-procurement* mendorong motivasi pegawai. *Penyempurnaan SOP dan Penguatan Koordinasi.* SOP disederhanakan agar adaptif terhadap dinamika lapangan dan mudah dipahami. Koordinasi diperkuat melalui forum lintas unit, grup komunikasi, dan rapat evaluasi berkala untuk menjaga konsistensi kebijakan pusat dengan implementasi di lapangan. Secara keseluruhan, sistem pengadaan barang dan jasa di Kementerian Perhubungan telah mengimplementasikan *e-procurement* sesuai aturan perundang-undangan sebagai bentuk *e-Government* berbasis penerapan teknologi dan non-teknologi.

## KESIMPULAN

Implementasi pengadaan barang dan jasa di Kementerian Perhubungan melalui *Electronic Procurement (e-procurement)* sebagai bentuk *e-Government* pada dasarnya telah berjalan cukup baik dan sejalan dengan tujuan utama *e-Government*, yaitu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan kemudahan layanan. Keberhasilan ini didukung oleh kerangka kebijakan nasional dan internal, pemanfaatan infrastruktur TIK seperti server dan jaringan internet, serta penggunaan aplikasi pengadaan elektronik yang terintegrasi. Proses komunikasi kebijakan difasilitasi melalui berbagai media, baik formal maupun digital, dan pelaksana umumnya menunjukkan sikap positif terhadap penerapan sistem digital ini. Meski demikian, masih terdapat hambatan yang meliputi ketidakkonsistenan informasi kebijakan, keterbatasan kompetensi teknis dan infrastruktur, resistensi terhadap transformasi digital, serta tantangan dalam adaptasi prosedural dan koordinasi antar pihak. Untuk mengatasinya, Kementerian Perhubungan melakukan berbagai upaya seperti peningkatan infrastruktur TIK, integrasi sistem dan dukungan teknis, serta pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdoellah, A. Y., & Rusfiana, Y. (2016). *Teori dan Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta. AS, Y. S. M. (2024). *E-Government Dalam Pelayanan Publik*. Pasaman Barat: Azka Pustaka.
- Mamik. (2015). *Metodologi Kualitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Mariam, I., Maesarini, I. W., Sumiati, I., Kusumawardhani, Z. N., Munir, F., Agussalim, A., & Handayani, D. N. (2023). *PENGANTAR ILMU ADMINISTRASI PUBLIK*. Sukabumi: Haura Utama.
- Prabandari, P., & Handrito, R. P. (2022). *Bisnis Digital: Teori, Manajerial, dan Studi Kasus*. Malang: Universitas Brawijaya Press.

- Rachmad, Y. E., Ilham, R., Indrayani, N., Manurung, H. E., Judijanto, L., Laksono, R. D., & Sa'dianoor. (2024). *Layanan Dan Tata Kelola E-Government : Teori, Konsep Dan Penerapan*. Bantul: Green Pustaka.
- Rukin. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing.
- Siyoto, S. dan Ali. S. (2015). *Dasar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sore, Uddin B. dan Sobirin. (2017). *Kebijakan Publik*. Makassar: CV Sah Media.
- Tjandra, W. R. (2022). *Hukum Pengadaan Barang dan Jasa*. Jakarta: Kencana.
- Winarni, E. W. (2018). *Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R & D*. Bekasi: Sinar Grafika Offset.