

Kegagalan Outcome dalam Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah: Analisis Literatur atas Kesenjangan Implementasi Pengadaan Pemerintah Daerah

Muhammad Adrian Perdana¹, Robi Armilus²

¹²Politeknik Pengadaan Nasional, Universitas Riau; Indonesia

Correspondence email*, muhammadadrianp@polteknas.ac.id¹, robi.armilus@lecturer.unri.ac.id²

Submitted:

Revised: 2025/01/01;

Accepted: 2025/05/21; Published: 2025/07/02

Abstract

Public procurement is a vital instrument for supporting development and public services. However, in practice, there is often a mismatch between the physical output produced and the actual outcome or impact felt by the community. This article aims to examine outcome failure in government procurement through a literature review approach, using the theoretical framework of organizational decision-making and the Input-Throughput-Output-Outcome (ITOO) model. The study finds that failures often originate from the early stages of decision-making, particularly in the phases of need identification (intelligence) and solution design. Case studies such as the Riau Main Stadium and Cik Puan Market in Pekanbaru illustrate how planning that is not based on real needs and lacks operational continuity results in abandoned infrastructure with minimal public benefit. This research recommends restructuring the procurement planning process to be more data-driven, participatory, and outcome-oriented.

Keywords

Government Procurement, Outcome Failure, Planning, Decision Making



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY SA) license, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

PENDAHULUAN

Pengadaan barang dan jasa pemerintah merupakan instrumen strategis dalam mendorong pembangunan dan pelayanan publik, Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah mempunyai peran penting dalam pelaksanaan pembangunan nasional untuk peningkatan pelayanan publik dan pengembangan perekonomian nasional dan daerah¹. Melalui proses pengadaan, pemerintah diharapkan mampu menyediakan infrastruktur, fasilitas umum, dan berbagai kebutuhan publik secara efektif, efisien, dan tepat sasaran. Namun demikian, dalam praktiknya, pengadaan tidak selalu berbanding lurus dengan keberhasilan pelaksanaan program. Terdapat fenomena yang cukup menonjol di berbagai daerah, termasuk di Provinsi Riau, yakni kondisi di mana output dari suatu kegiatan telah tercapai secara administratif dan fisik, tetapi outcome atau dampak nyatanya

¹ Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
Published by Institut Agama Islam Sunan Giri (INSURI) Ponorogo; Indonesia

terhadap masyarakat tidak dirasakan secara signifikan. Fenomena ini dikenal sebagai kegagalan outcome, yaitu ketidaksesuaian antara apa yang telah dihasilkan dan apa yang seharusnya menjadi manfaat riil bagi publik.

Tugas pemerintah dan pemerintah daerah untuk dapat dengan cepat pemeratakan pembangunan secara berkeadilan, dan pembangunan yang dapat menyentuh kebutuhan dasar masyarakat miskin di Indonesia. Bukan berarti bahwa masyarakat lainnya, sudah sejahtera dalam arti menikmati hidup yang layak, sebahagian dari mereka merupakan masyarakat, yang memiliki pendapatan, tetapi bila dihitung dengan besaran kebutuhannya belum memenuhi kelayakan yang standar.²

Provinsi Riau menyimpan sejumlah kasus konkret yang mencerminkan persoalan ini. Salah satu contoh yang cukup menonjol adalah Stadion Utama Riau, sebuah infrastruktur megah yang dibangun untuk perhelatan Pekan Olahraga Nasional (PON) XVIII pada tahun 2012³. Secara fisik, pembangunan stadion ini berhasil diselesaikan dan memenuhi standar internasional. Namun, setelah acara berakhir, stadion tersebut tidak dimanfaatkan secara optimal. Tidak ada kegiatan olahraga berskala besar yang berkelanjutan, bahkan pemeliharaan stadion pun terbengkalai. Hal ini menunjukkan bahwa output memang tercapai, tetapi outcome-nya gagal menghidupkan fungsi sosial dan ekonomi yang semestinya lahir dari keberadaan stadion.

Contoh lain dapat ditemukan pada Pasar Induk Regional Payung Sekaki di Kota Pekanbaru, yang dibangun dengan tujuan sebagai pusat distribusi logistik dan stabilisasi harga komoditas⁴. Meskipun bangunan pasar telah selesai dibangun dan fasilitas tersedia, pasar tersebut selama bertahun-tahun tidak difungsikan sebagaimana mestinya. Pedagang enggan pindah karena lokasi yang tidak strategis dan minimnya dukungan kebijakan operasional.

Kegagalan outcome dalam proyek-proyek pengadaan semacam ini tidak semata-mata menunjukkan kelemahan pada tahap pelaksanaan, melainkan juga mengindikasikan cacat dalam proses pengambilan keputusan. Ketika proses perencanaan tidak berbasis pada kebutuhan nyata atau tidak mempertimbangkan kesinambungan penggunaan, maka pengadaan hanya akan menjadi kegiatan administratif semata yang tidak menghasilkan perubahan substantif di lapangan. Fenomena ini sejalan dengan kritik terhadap birokrasi pembangunan yang lebih berorientasi pada serapan anggaran daripada kebermanfaatan hasil.

² Elsy Rosmery, *Alokasi Keuangan Daerah Berdasarkan Potensi Daerah*, Alqaprint, Jatinangor, 2020, Hal 20

³ AntaraRiau.com, *Terkait Penjualan Stadion Utama Riau, Ini Klarifikasi Kadispora.* Antara News Riau, 9 Mei 2025

⁴ Pemko Pekanbaru Tinjau Ulang Kondisi Bangunan Pasar Cik Puan." Pemerintah Kota Pekanbaru, 13 Maret 2025. riauin.com

Mencermati persoalan ini, penting untuk mengkaji lebih dalam bagaimana proses pengambilan keputusan dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah berjalan, khususnya dalam konteks daerah seperti Riau. Kajian ini bertujuan untuk memahami secara konseptual dan empiris titik lemah dari sistem pengadaan yang hanya fokus pada output, tanpa pengukuran outcome yang terstruktur. Dengan pendekatan studi literatur, tulisan ini akan menelusuri hubungan antara standar organisasi, proses pengambilan keputusan, serta dampaknya terhadap kualitas dan efektivitas hasil pengadaan di tingkat pemerintah daerah.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur (*literature review*) sebagai pendekatan utama untuk menelaah dan menganalisis konsep-konsep kunci terkait kegagalan outcome dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah. Melalui pendekatan ini, penelitian bertujuan untuk membangun pemahaman yang mendalam mengenai penyebab ketidaksesuaian antara output yang dihasilkan dalam proyek pengadaan dengan outcome yang sebenarnya diharapkan oleh stakeholders. Fokus utama kajian ini adalah mengeksplorasi faktor-faktor struktural, institusional, dan operasional yang berkontribusi terhadap tidak tercapainya tujuan akhir dari suatu proyek pengadaan pemerintah⁵.

Dalam konteks penelitian ini, kajian literatur dilakukan secara sistematis dengan menghimpun dan meninjau berbagai sumber teoretis dan empiris yang relevan, seperti artikel ilmiah, jurnal nasional maupun internasional, buku referensi, laporan studi kasus, serta peraturan perundang-undangan terkait pengadaan barang/jasa pemerintah, seperti UU No. 13 Tahun 2019, Perpres No. 16 Tahun 2018 dan revisinya, serta pedoman teknis dari LKPP. Selain itu, sumber-sumber dari situs web resmi instansi pemerintah, organisasi internasional (seperti World Bank, UNDP), dan lembaga riset juga digunakan untuk memperkaya analisis.

Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas dan komprehensif mengenai dinamika yang terjadi dalam proses pengadaan pemerintah, khususnya dalam hal perencanaan, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan proyek, yang sering kali menjadi akar permasalahan dari tidak tercapainya hasil yang diharapkan. Kajian ini tidak hanya bertujuan untuk mengidentifikasi gejala dan fenomena yang terjadi, tetapi juga untuk memahami pola-pola penyebab kegagalan yang berulang serta hubungan sebab-akibat di baliknya.

⁵ Rahadian Zainul 2023 dalam Muhammad Adrian Perdana, Analisis Kebijakan Impor Indonesia Berdasarkan Pendekatan Ekonomi Politik, <https://doi.org/10.6578/triwikrama.v5i4.6560>, Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial Volume 5 No.4 Tahun 2024, hal 7

Melalui sintesis literatur yang mendalam, penelitian ini mencoba menghubungkan berbagai perspektif, teori, dan praktik yang telah ada guna merumuskan kerangka pemahaman yang dapat menjadi dasar bagi rekomendasi kebijakan di masa depan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa pemahaman teoretis dan praktis terhadap upaya peningkatan efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah di Indonesia. Penelitian ini dianalisis menggunakan kajian literatur sebagai berikut:

Model Pengambilan Keputusan Organisasi, Model pengambilan keputusan merupakan elemen esensial dalam sistem pemerintahan dan manajemen publik. Salah satu model klasik yang digunakan dalam analisis kebijakan publik adalah model Herbert A. Simon, yang membagi proses pengambilan keputusan ke dalam beberapa tahap rasional: intelligence, design, dan choice. Dalam konteks organisasi publik, model ini berkembang menjadi tahapan berurutan menurut Paterson, dikutip oleh Robbins:

Input → Advice → Choice → Authorization → Execution → Action.⁶

Masing-masing tahapan ini merepresentasikan proses administratif dan manajerial dalam organisasi, dengan penekanan pada hubungan antara apa yang seharusnya dilakukan (normatif) dan apa yang faktanya dilakukan (empiris). Diagram tersebut mengindikasikan adanya lima titik potensial di mana kegagalan kebijakan dapat terjadi:

Salah identifikasi situasi (intelligence failure),

- Interpretasi informasi yang keliru,
- Pilihan kebijakan yang tidak tepat (mischoice),
- Kelemahan otorisasi (political/bureaucratic bottleneck),
- Eksekusi program yang tidak konsisten dengan tujuan (implementation gap).

Model ini relevan digunakan untuk menganalisis proses pengadaan barang dan jasa pemerintah, di mana keputusan publik melibatkan aktor birokrasi, regulasi teknis, hingga mekanisme pelaksanaan proyek. Kegagalan dalam outcome umumnya bukan hanya akibat dari pelaksanaan proyek, tetapi dapat ditelusuri kembali ke titik-titik kegagalan dalam model keputusan ini.

Selanjutnya Kerangka Standarisasi Organisasi dalam Manajemen Kinerja, Dalam

⁶ Rowa Hyronimus, Organisasi Pemerintahan Dalam Teori dan Praktik, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jatinangor, 2021, hal 49

manajemen pemerintahan modern, pendekatan sistem digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan program publik. Kerangka ini dikenal dengan pendekatan Input–Throughput–Output–Outcome (ITOO), yang berfungsi sebagai alat untuk menghubungkan sumber daya organisasi dengan hasil akhir yang diharapkan:

- Input: mencakup semua sumber daya yang digunakan dalam proses kebijakan, seperti anggaran, personel, data, teknologi, dan regulasi. Dalam konteks pengadaan, input bisa berupa dokumen perencanaan pengadaan, spesifikasi teknis, atau regulasi LKPP.
- Throughput: merujuk pada proses internal organisasi, termasuk mekanisme kerja, tata kelola (governance), dan sistem pengambilan keputusan. Ketidakefisienan dalam throughput sering menyebabkan penyimpangan terhadap tujuan awal kebijakan.
- Output: adalah produk langsung dari suatu program atau kegiatan. Dalam pengadaan, ini bisa berupa gedung yang dibangun, jalan yang selesai dikerjakan, atau barang yang dibeli. Penilaian terhadap output umumnya bersifat kuantitatif dan administratif.
- Outcome: adalah dampak jangka menengah atau panjang dari output terhadap masyarakat atau sistem.⁷

Gagalnya outcome sering kali menandakan bahwa program tidak memenuhi prinsip *value for money*, yang menuntut agar belanja publik menghasilkan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat. Ndraha mengartikan pemerintah sebagai badan yang memproses pemenuhan kebutuhan manusia sebagai konsumen produk-produk pemerintahan akan pelayanan publik dan sipil. Pemerintah (*government*) lahir dari delegasi kekuasaan oleh rakyat.⁸

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kelemahan dalam Tahapan “Intelligence” dan “Design” dalam Model Pengambilan Keputusan

Mengacu pada model pengambilan keputusan Herbert Simon, kegagalan kebijakan publik dapat terjadi sejak tahap awal, terutama pada tahap intelligence (pengumpulan informasi) dan design (perancangan alternatif). Dalam banyak kasus pengadaan di daerah, proses perencanaan

⁷ Ibid, hal 48

⁸ Ndraha Taliziduhu, 2005. Teori Budaya Organisasi, Cetakan Pertama, PT. Rineka. Cipta hal 40

dilakukan secara terburu-buru, tidak berbasis data kebutuhan masyarakat, atau bahkan dimotivasi oleh faktor politis.

Pembangunan Stadion Utama Riau, yang sejak awal tidak didasarkan pada analisis kebutuhan jangka panjang pasca-event Pekan Olahraga Nasional (PON) XVIII tahun 2012. Proyek ini memang berhasil diselesaikan secara fisik dan memenuhi standar internasional, namun setelah acara selesai, stadion tidak dimanfaatkan secara optimal. Ini menunjukkan adanya kegagalan pada tahap intelligence, yakni ketidakmampuan dalam mengenali dan merumuskan kebutuhan strategis serta keberlanjutan pemanfaatan aset publik. Ketika proses pengumpulan informasi hanya fokus pada kebutuhan sesaat—dalam hal ini, penyelenggaraan satu event olahraga—tanpa mempertimbangkan rencana pengelolaan jangka panjang, maka desain proyek akan menjadi lemah.

Hal serupa terjadi pada Pasar Cik Puan di Kota Pekanbaru, yang pembangunannya tidak dibarengi dengan kajian sosial dan ekonomi yang matang. Lokasi yang kurang strategis, ketidaksesuaian dengan pola distribusi pedagang eksisting, serta minimnya dukungan regulasi dan manajemen pasca pembangunan menyebabkan pasar tersebut sulit difungsikan. Proses design dalam proyek ini tampak tidak mempertimbangkan alternatif penataan ruang kota, partisipasi pedagang, atau sistem tata niaga yang realistis. Ini memperlihatkan lemahnya tahapan perancangan kebijakan dalam konteks pengadaan.

Lebih jauh, kegagalan pada dua kasus tersebut juga menunjukkan bahwa alur pengambilan keputusan yang ideal—**Input** → **Advice** → **Choice** → **Authorization** → **Execution** → **Action**—tidak dijalankan secara konsisten. Input yang dikumpulkan cenderung bersifat formalistik, advice dari teknokrat dan stakeholder tidak dijadikan dasar pengambilan keputusan, dan pilihan kebijakan (choice) lebih dipengaruhi oleh tekanan politik dan target anggaran tahunan. Authorization diberikan tanpa mekanisme kontrol substantif, dan pada akhirnya execution memang terlaksana, tetapi action sebagai hasil akhir justru nihil dari sisi manfaat publik.

Oleh karena itu, tahapan intelligence dan design yang tidak kuat akan menurunkan kualitas keputusan publik, bahkan sejak sebelum proyek dimulai. Tanpa proses perencanaan yang berbasis data, kebutuhan riil, dan partisipasi masyarakat, pengadaan hanya akan menjadi proyek rutin tanpa nilai strategis dan keberlanjutan. Kegagalan dalam tahap intelligence dan design juga berkaitan erat dengan lemahnya pengelolaan proses pengambilan keputusan secara menyeluruh yakni:

- *Input* mengacu pada informasi awal dan kebutuhan yang harus dihimpun secara objektif. Tanpa data yang valid dan representatif, proses akan dimulai dari dasar yang salah.
- *Advice* adalah tahap di mana para ahli atau tim teknis memberi masukan profesional tentang opsi terbaik. Namun, dalam praktik di daerah, *advice* sering kali disubordinasikan oleh kepentingan politik atau dibatasi oleh waktu perencanaan yang sempit.
- *Choice* merupakan keputusan akhir atas alternatif yang tersedia. Jika tahap ini didominasi oleh kepentingan non-teknis atau tanpa kajian risiko, maka pilihan kebijakan cenderung keliru.
- *Authorization* adalah pemberian legitimasi, baik dari sisi hukum maupun anggaran. Di sinilah *political bottleneck* kadang terjadi, misalnya ketika proyek disetujui karena tekanan politik, bukan karena urgensi publik.
- *Execution* mencakup implementasi teknis yang harus berjalan sesuai rencana.
- *Action* adalah hasil nyata yang dirasakan masyarakat.

Model ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang berkualitas bukan hanya soal memilih opsi terbaik, tetapi memastikan setiap tahapan dijalankan secara bertanggung jawab dan akuntabel. Kegagalan dalam *outcome* proyek pengadaan, seperti dalam kasus Stadion Utama Riau atau Pasar Induk Payung Sekaki, menunjukkan bahwa rangkaian tahapan ini tidak dilalui secara utuh dan profesional. Sering kali keputusan didasarkan pada input yang tidak valid, *advice* yang tidak didengar, atau *choice* yang bias kepentingan. Akibatnya, meskipun proyek tuntas dilaksanakan (*execution*), dampaknya (*action*) nihil atau bahkan kontraproduktif.

Dengan mengintegrasikan tahapan pengambilan keputusan ini secara disiplin dalam proses pengadaan, pemerintah daerah dapat memperbaiki kualitas intervensi publik, meminimalkan pemborosan, dan memastikan bahwa proyek yang dilaksanakan benar-benar menjawab kebutuhan masyarakat.

Dominasi Orientasi Output dalam Sistem Perencanaan

Literatur menunjukkan bahwa banyak proyek pengadaan pemerintah cenderung berfokus pada penyelesaian fisik (*output*) dibandingkan dengan pencapaian manfaat riil (*outcome*) yang dirasakan oleh masyarakat. Padahal, seharusnya proyek pengadaan pemerintah tidak hanya berhenti pada keberhasilan pembangunan fisik atau realisasi administrasi, melainkan juga harus memastikan bahwa hasil pengadaan tersebut membawa dampak nyata terhadap peningkatan

kesejahteraan, efisiensi layanan publik, dan pembangunan sosial-ekonomi. Orientasi kebijakan seharusnya bergerak dari sekadar “menghasilkan” menjadi “memberikan manfaat”.

Dalam konteks ini, model *Input–Throughput–Output–Outcome (ITOO)* menjadi kerangka penting dalam memahami posisi outcome dalam siklus manajemen program publik. Model ini menekankan keterkaitan sistemik antara sumber daya organisasi (input), proses kerja (throughput), hasil langsung kegiatan (output), dan dampak nyata terhadap masyarakat (outcome). Ketika perhatian lebih difokuskan pada output semata, maka risiko kegagalan outcome menjadi tinggi, karena tidak ada mekanisme evaluasi yang menghubungkan hasil fisik proyek dengan manfaat jangka panjang.

Pada kasus Stadion Utama Riau dan Pasar Induk Regional Payung Sekaki menegaskan bahwa secara administratif proyek tersebut dinyatakan berhasil karena bangunan selesai dibangun, anggaran terserap, dan laporan pekerjaan lengkap. Namun, outcome-nya tidak pernah sepenuhnya tercapai. Stadion tidak berfungsi sebagai pusat olahraga berkelanjutan dan pasar tidak menjadi simpul distribusi logistik seperti yang direncanakan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa perencanaan berbasis *outcome* dan tanpa evaluasi kebermanfaatan sosial, proyek pengadaan rawan tidak memiliki kebermanfaatan kepada masyarakat.

Dalam konteks tersebut, model *Input–Throughput–Output–Outcome (ITOO)* menjadi sangat penting untuk digunakan sebagai kerangka evaluasi dan perencanaan proyek pengadaan barang dan jasa pemerintah. Model ini memungkinkan para pengambil kebijakan dan pelaksana teknis untuk melihat proses pengadaan secara menyeluruh dan sistemik, mulai dari perencanaan sumber daya (input), proses internal organisasi (throughput), hasil langsung kegiatan (output), hingga dampak riil terhadap masyarakat (outcome). Dengan menggunakan model ITOO, pengadaan tidak lagi dipandang sebagai proses linear yang selesai ketika barang atau jasa diserahkan, tetapi sebagai rantai nilai yang harus dijaga kesinambungannya hingga manfaatnya benar-benar dirasakan oleh publik.

Model ini juga memberi penekanan pada pentingnya interkoneksi antar komponen, di mana kelemahan pada satu aspek, seperti desain spesifikasi teknis yang tidak tepat (throughput), dapat menggagalkan hasil akhir yang diharapkan (outcome). Lebih dari itu, model ITOO mendorong adanya evaluasi yang berorientasi pada kebermanfaatan, bukan sekadar pencapaian target administratif. Dengan pendekatan ini, keberhasilan pengadaan tidak hanya diukur dari bangunan yang berdiri atau barang yang tersedia, tetapi dari sejauh mana proyek tersebut berkontribusi pada perbaikan kualitas hidup, efisiensi layanan, dan pembangunan sosial-ekonomi

di daerah.

Dalam penyelenggaraannya, aparaturnya bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan publik yang terbaik kepada masyarakat sebagai upaya dalam menciptakan kesejahteraan dalam kehidupan masyarakat. Masyarakat pun berhak dalam mendapatkan pelayanan yang terbaik dan layak. Sebab masyarakat juga telah memberikan dananya seperti berupa pembayaran wajib pajak, retribusi, dan berbagai pungutan lainnya.⁹

KESIMPULAN

Kegagalan *outcome* dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah mencerminkan persoalan mendasar dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan publik. Berdasarkan kajian literatur terhadap model pengambilan keputusan Herbert Simon dan kerangka manajemen kinerja ITOO (Input–Throughput–Output–Outcome), ditemukan bahwa ketidaksesuaian antara *output* yang dicapai dan *outcome* yang diharapkan sering kali disebabkan oleh lemahnya tahapan awal seperti *intelligence* dan *design*. Kasus seperti Stadion Utama Riau dan Pasar Cik Puan di Pekanbaru menunjukkan bahwa proyek pengadaan yang dibangun tanpa kajian kebutuhan riil dan perencanaan jangka panjang berujung pada inefisiensi dan pemborosan anggaran.

Lebih jauh, tidak optimalnya penerapan tahapan *Input → Advice → Choice → Authorization → Execution → Action* menegaskan bahwa proses pengambilan keputusan dalam pengadaan masih bersifat parsial dan tidak sistematis. Banyak keputusan proyek dibuat tanpa informasi yang valid, perancangan solusi yang matang, dan pertimbangan terhadap keberlanjutan dampak. Oleh karena itu, perbaikan sistem pengadaan harus dimulai dari hulu—melalui perencanaan yang berbasis data, partisipatif, dan *outcome-oriented*—agar proyek yang dihasilkan tidak hanya selesai secara administratif, tetapi juga memberi manfaat nyata bagi masyarakat. Perlu ada perencanaan yang strategis agar setiap kebijakan yang dibuat nantinya memiliki *outcome* yang tidak hanya sebatas *output*. Manajemen strategis pada dasarnya bergerak dari awal sampai akhir, sampai menikmati hasil dari keputusannya, mencocokkan apakah hasil itu cukup memberikan kepuasan yang berkualitas kepada kelompok masyarakat.¹⁰

REFERENCES

Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (4th ed.). Free Press.

⁹ Marwiyah Siti, *Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Era Digitalisasi*, 2023, Probolinggo, Hal 47

¹⁰ Adnan Indra Muchlis, Hamim Sufian, *Manajemen Strategis Dalam Organisasi*, Trussmedia, Yogyakarta, 2013, Hal 3

- Dunn, W. N. (2018). Pengantar Analisis Kebijakan Publik (5th ed.). Gadjah Mada University Press.
- Elsye Rosmery (2020), Alokasi Keuangan Daerah Berdasarkan Potensi Daerah, Alqaprint, Jatinangor,
- Mardiasmo. (2009). Akuntabilitas Sektor Publik: Konsep dan Aplikasi. Andi Offset.
- BPKP. (2017). Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Addison-Wesley.
- Kurniawan, D. S. (2016). Manajemen Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah. Graha Ilmu.
- Arifin, R. (2015). Evaluasi Program Pemerintah: Teori dan Aplikasi. Rajawali Pers.
- Wibowo, A. (2019). Good Governance dalam Administrasi Publik. Deepublish.
- Hughes, O. E. (2003). Public Management and Administration. Palgrave Macmillan.
- Kettl, D. F. (2005). The Global Public Management Revolution. Brookings Institution Press.
- Marwiyah Siti (2023), Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Era Digitalisasi, Probolinggo
- Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (beserta perubahannya).
- Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian, dan Evaluasi Pembangunan Daerah.
- LKPP (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah) – <https://www.lkpp.go.id>
- BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) – <https://www.bpkp.go.id>
- Bappenas (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional) – <https://www.bappenas.go.id>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia – <https://www.kemenkeu.go.id>
- Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan (SIRUP) – <https://sirup.lkpp.go.id>
- "Terkait Penjualan Stadion Utama Riau, Ini Klarifikasi Kadispota." Antara News Riau, 9 Mei 2025. Antara Riau
- "Pemko Pekanbaru Tinjau Ulang Kondisi Bangunan Pasar Cik Puan." Pemerintah Kota Pekanbaru, 13 Maret 2025. riauin.com