

Transformasi Pengadaan Publik Dalam Kerangka Kerja Analisis Pasar Proaktif untuk Mematahkan Mitos Kelangkaan Penyedia

Agus Arif Rakhman

Stasiun Geofisika Klas I Bandung, Indonesia.

Informasi Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima, Sep 19, 2025
Revisi, Okt 20, 2025
Disetujui, Okt 27, 2025

Katakunci:

Pengadaan Publik,
Analisis Pasar,
Kelangkaan Penyedia,
Jajak Pasar,
Pengadaan Strategis.

ABSTRAK

Paradoks kelangkaan penyedia dalam pengadaan publik seringkali merupakan simptom dari paradigma analisis pasar yang pasif, bukan cerminan realitas objektif, yang berujung pada kompetisi suboptimal. Tinjauan literatur ini mendekonstruksi mitos "pasar terbatas" dengan mengusulkan kerangka kerja analisis tiga lapis yang sistematis untuk mentransformasi data menjadi bukti empiris. Kerangka kerja ini mengintegrasikan (1) ekstraksi **intelijen pasar strategis** dari ekosistem digital pemerintah, (2) pelaksanaan **intervensi pasar aktif** melalui keterlibatan asosiasi dan jajak pasar, serta (3) **aktivasi kapasitas laten** dari jaringan subkontrak dan sektor informal. Temuan utamanya adalah bahwa penerapan metodologi diagnostik ini secara konsisten mengungkap ekosistem penyedia yang jauh lebih kaya dan dinamis. Konsekuensinya, diperlukan evolusi peran fungsional praktisi pengadaan dari eksekutor prosedural menjadi **arsitek pasar (market architect)** yang secara proaktif mendiagnosis, mengintervensi, dan membina pasar. Transformasi ini disimpulkan sebagai fondasi esensial untuk merumuskan strategi pengadaan yang adaptif dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga secara signifikan meningkatkan partisipasi, kompetisi, dan pencapaian *value for money* dalam belanja publik.

Korespondensi Penulis:

Agus Arif Rakhman, M.M., CPSp.,
Stasiun Geofisika Klas I Bandung,
Badan Meteorologi, Klimatologi, dan Geofisika,
Jl. Cemara No.66, Pasteur, Kec. Sukajadi, Kota Bandung, Jawa Barat 40161.
Email: agusarifrahman@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Dalam ekosistem pengadaan barang/jasa pemerintah, sebuah paradoks umum muncul. Di satu sisi, pemerintah mengalokasikan anggaran besar untuk ribuan paket pekerjaan setiap tahun; di sisi lain, kompetisi sering terasa lesu karena kumpulan penyedia yang berpartisipasi seolah terbatas. Situasi ini sering kali menghasilkan praktik pengadaan yang kurang ideal, mulai dari kompetisi yang dangkal hingga kesulitan dalam mematuhi peraturan seperti Sisa Kemampuan Paket (SKP) karena penyedia yang "terlihat" sudah jenuh dengan pekerjaan. Makalah ini bertujuan untuk mendekonstruksi mitos "pasar terbatas" dan menyediakan kerangka kerja yang terstruktur dan berbasis bukti bagi para pelaku pengadaan khususnya Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Kelompok Kerja Pemilihan (Pokja Pemilihan) untuk berevolusi dari penerima pasif menjadi penjelajah pasar yang aktif. (Guarnieri & Gomes, 2019; Knutsson & Thomasson, 2013; Ndrecaj et al., 2025)

copyright © 2025 Authors.

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Tesis sentral membedakan antara pasar yang benar-benar kosong, suatu kondisi langka di mana tidak ada pelaku usaha yang memenuhi syarat, dan "pasar yang tak terlihat". Skenario kedua ini lebih sering terjadi, di mana banyak pelaku usaha yang kompeten hadir tetapi tidak muncul di "radar" sistem pengadaan. Alasan untuk ketidakterlihatan ini termasuk kurangnya pemantauan aktif terhadap portal e-procurement, persepsi kerumitan prosedur pengadaan, atau status operasional mereka sebagai subkontraktor spesialis atau entitas informal. Literatur menunjukkan bahwa tujuan dari pengadaan strategis adalah untuk membuat pasar yang tak terlihat ini menjadi terlihat dan dapat diakses. Pengorganisasian dan pengutipan bibliografi dibuat dengan gaya Vancouver. Teks dibagi menjadi beberapa bagian, masing-masing dengan judul terpisah dan diberi nomor secara berurutan. Makalah ini mengusulkan pendekatan terstruktur berdasarkan bagian-bagian berikut: Pendahuluan, Metode Penelitian, Hasil dan Pembahasan, dan Kesimpulan, untuk memberikan dasar teoretis yang komprehensif dan kerangka kerja baru untuk analisis pasar. (Peixoto & Temmes, 2019; Zhen & Routray, 2000).

2. METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan metodologi tinjauan literatur sistematis untuk menyintesis pengetahuan yang ada dan membangun kerangka kerja baru untuk analisis pasar proaktif dalam pengadaan publik. Penelitian dilakukan secara kronologis, dimulai dengan identifikasi masalah inti persepsi kelangkaan penyedia sebagaimana diartikulasikan dalam panduan praktis dan pengamatan lapangan. Prosedur penelitian melibatkan proses akuisisi data multi-tahap. (Boulding & Hinrichs, 2021)

Pertama, pencarian komprehensif dilakukan pada basis data akademik (misalnya, Scopus, Google Scholar) dan publikasi dari badan-badan internasional seperti Bank Dunia dan Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD). Kata kunci yang digunakan termasuk "pengadaan publik," "analisis pasar," "keterlibatan penyedia," "jajak pasar," "partisipasi UKM," dan "e-procurement." Kedua, dilakukan analisis terhadap kerangka hukum dan peraturan Indonesia, dengan fokus pada dokumen-dokumen kunci seperti Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018, Peraturan LKPP No. 12 Tahun 2021, dan Keputusan Kepala LKPP No. 177 Tahun 2024. Deskripsi proses penelitian ini didukung oleh referensi untuk memastikan validitas ilmiah.

Literatur yang terkumpul kemudian disintesis untuk membangun dan memperkuat kerangka kerja analisis pasar tiga lapis yang diusulkan secara akademis. Struktur konseptual awal diadaptasi dari panduan praktis, dan setiap lapisan kemudian diperkuat dengan teori-teori yang sudah mapan, praktik terbaik institusional, dan justifikasi peraturan untuk mengembangkan model yang kuat dan dapat diterapkan. Kerangka kerja akhir ini merupakan sintesis baru dari tantangan praktis dan solusi teoretis. (Leeman et al., 2017; Tjondronegoro et al., 2022)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini, hasil sintesis literatur dijelaskan, diikuti dengan pembahasan yang komprehensif. Temuan disajikan sebagai kerangka kerja analisis pasar tiga lapis yang terstruktur, dirancang untuk membuat "pasar yang tak terlihat" menjadi terlihat dan dapat diakses oleh praktisi pengadaan. Hasil disajikan dengan cara yang membuatnya mudah dipahami oleh pembaca.

3.1. Lapis 1 Intelijen Pasar Digital dari Ekosistem Pengadaan Pemerintah

Lapis fundamental ini mengubah data digital yang masif dalam ekosistem pengadaan pemerintah dari sekadar arsip administratif menjadi **sumber intelijen pasar strategis (market intelligence)**. Pendekatan ini, meskipun bersifat pasif karena tidak memerlukan interaksi langsung dengan pasar, merupakan langkah proaktif pertama untuk membangun peta dasar kapabilitas industri secara komprehensif. (Elya et al., 2017; Ifan et al., 2003)

a. Memetakan Kapabilitas Penyedia Terverifikasi melalui SIKaP

Sistem Informasi Kinerja Penyedia (SIKaP) harus diposisikan bukan sebagai alat verifikasi saat tender, melainkan sebagai **instrumen pemetaan strategis pra tender**.

1) Aksi Strategis

Secara sistematis, lakukan *query* dan segmentasi data SIKaP berdasarkan kombinasi klasifikasi usaha (KBLI), skala kualifikasi (kecil, menengah, besar), dan geolokasi (provinsi/kabupaten).

- 2) **Wawasan yang Dihasilkan**
Tindakan ini tidak hanya menghasilkan daftar nama, tetapi sebuah **matriks kapabilitas pasar** yang mengungkap ratusan, bahkan ribuan, penyedia terkualifikasi yang selama ini "tidak terlihat" karena belum pernah mengikuti tender di instansi terkait. Ini adalah *longlist* awal yang paling valid dan berisiko rendah.
 - b. **Menganalisis Jejak Digital Kompetisi di Portal LPSE**
Setiap halaman tender di portal LPSE adalah **studi kasus mini tentang dinamika pasar**. Analisis historis harus melampaui identifikasi pemenang semata.
 - 1) **Aksi Strategis**
Lakukan agregasi data dari paket-paket sejenis dalam 2-3 tahun terakhir. Fokuskan analisis pada **seluruh entitas yang mendaftar dan mengajukan penawaran**, bukan hanya pemenang. Perhatikan selisih penawaran dan jumlah peserta sebagai indikator tingkat kesehatan kompetisi.
 - 2) **Wawasan yang Dihasilkan**
Ini akan mengungkap **peta perilaku pasar**, mengidentifikasi penyedia-penyedia yang memiliki minat (**market interest**) namun mungkin kalah bersaing karena berbagai faktor. Mereka adalah target utama untuk diundang dalam sesi jajak pasar (*market sounding*) karena telah menunjukkan niat aktif untuk berpartisipasi.
 - c. **Mengidentifikasi Pelaku Usaha Adaptif melalui Katalog Elektronik (E-Katalog)**
E-Katalog, khususnya etalase produk lokal, adalah **etalase penyedia yang telah terkurasi, melek digital, dan siap bertransaksi**.
 - 1) **Aksi Strategis**
Lakukan penelusuran pada etalase produk yang relevan dengan kebutuhan pengadaan, bahkan untuk barang/jasa konstruksi sederhana (misalnya, material konstruksi, jasa sewa alat berat, jasa konsultan perencanaan skala kecil).
 - 2) **Wawasan yang Dihasilkan**
Ini secara cepat membangun daftar **penyedia "siap pakai"** yang telah membuktikan kemampuannya untuk beradaptasi dengan platform digital pemerintah. Mereka mewakili segmen pasar yang paling mudah dijangkau dan dapat menjadi solusi cepat untuk pengadaan bernilai kecil hingga menengah, sekaligus memperluas basis penyedia lokal yang kompetitif.
- 3.2. Lapis 2 Intervensi Pasar Aktif Melalui Keterlibatan Eksternal**
- Jika Lapis 1 adalah tentang memetakan pasar dari kejauhan, Lapis 2 adalah tentang **turun langsung dan berdialog dengan pasar**. Strategi "menjemput bola" ini mengubah peran praktisi pengadaan dari sekadar administrator menjadi fasilitator dan komunikator pasar yang aktif. Tujuannya bukan hanya mengumpulkan informasi, tetapi juga untuk **merangsang dan membentuk pasar** agar lebih responsif terhadap kebutuhan pemerintah. **n membentuk pasar** agar lebih responsif terhadap kebutuhan pemerintah. (Rainville, 2021; Razmdoost & Alinaghian, 2023)
- a. **Membangun Aliansi Strategis dengan Asosiasi Industri**
Kolaborasi dengan asosiasi seperti GAPENSI, GAPEKSINDO, dan INKINDO harus melampaui sekadar permintaan daftar anggota secara formal. Ini adalah tentang membangun **alianse strategis** untuk penetrasi pasar.
Aksi Konkret:
 - 1) **Gelar "Sosialisasi Paket Strategis Tahunan"**
Alih-alih meminta daftar, proaktiflah dengan mengundang pengurus asosiasi untuk sebuah forum eksklusif di awal tahun anggaran. Paparkan Rencana Umum Pengadaan (RUP) strategis dan diskusikan kualifikasi yang dibutuhkan.
 - 2) **Manfaatkan Jaringan Distribusi Asosiasi**
Minta asosiasi untuk menyebarkan informasi tentang paket-paket pekerjaan penting melalui kanal internal mereka (grup WhatsApp, milis, buletin). Ini menjangkau anggota yang mungkin tidak aktif memantau LPSE.
 - 3) **Jadikan Asosiasi "Jembatan Informasi"**
Posisikan asosiasi sebagai mitra untuk menyaring dan menyampaikan aspirasi atau kendala yang dihadapi anggota mereka. Ini memberikan *feedback* pasar yang otentik dan terstruktur.
 - b. **Mengorkestrasi Jajak Pasar (Market Sounding) yang Berdampak**

Jajak pasar harus diubah dari sekadar sesi informasi menjadi sebuah **forum dialog dan konsultasi teknis yang terstruktur**. Ini adalah instrumen paling ampuh untuk menyelaraskan ekspektasi antara pemerintah (sebagai *buyer*) dan industri (sebagai *supplier*).

Aksi Konkret:

- a. **Pra-Acara (Persiapan & Undangan Bertarget)**
 1. **Materi Jelas**
Siapkan draf spesifikasi teknis, lingkup pekerjaan, dan identifikasi awal risiko. Semakin konkret informasi yang dibagikan, semakin berkualitas umpan balik yang akan diterima.
 2. **Undangan Berlapis**
Selain pengumuman terbuka di LPSE, kirimkan undangan **langsung** melalui email kepada perusahaan-perusahaan yang teridentifikasi dari analisis Lapis 1 (peserta tender sebelumnya, penyedia di SIKaP, dll.) dan melalui jaringan asosiasi. Tujuannya adalah memastikan kehadiran pemain-pemain yang paling relevan.
- b. **Saat Acara (Dialog Dua Arah, Bukan Monolog)**
 1. **Sesi Pleno**
Presentasikan garis besar proyek, kebutuhan, dan tantangan utama.
 2. **Sesi Diskusi Terfokus (Breakout Session)**
Fasilitasi dialog mendalam mengenai aspek-aspek krusial: Apakah spesifikasi teknis terlalu kaku? Apakah jadwal realistis? Adakah inovasi atau material alternatif yang bisa diusulkan? Bagaimana model kontrak yang paling sesuai?
 3. **Sediakan Sesi "One-on-One"**
Berikan kesempatan bagi penyedia untuk memberikan masukan rahasia atau membahas informasi sensitif yang tidak mungkin dibagikan di forum terbuka.
- c. **Pasca-Acara (Tindak Lanjut & Transparansi)**
 - 1) **Rilis Risalah Rapat**
Publikasikan ringkasan pertanyaan, jawaban, dan masukan utama (tanpa menyebut nama perusahaan) sebagai dokumen resmi.
 - 2) **Tunjukkan Bahwa Masukan Dihargai**
Jika ada perubahan pada spesifikasi atau dokumen lelang berdasarkan hasil jajak pasar, sebutkan hal tersebut secara eksplisit dalam dokumen tender. Ini membangun kepercayaan dan menunjukkan bahwa partisipasi pasar benar-benar dihargai, mendorong keterlibatan yang lebih besar di masa depan.

3.3. Lapis 3: Aktivasi Kapasitas Laten dalam Ekosistem Informal dan Jaringan Subkontrak

Lapis analisis ini merupakan tahapan paling canggih, yang melampaui sekadar pemetaan pasar yang ada (*existing market*) menuju **pengembangan pasar potensial (*potential market*)**. Fokusnya adalah pada identifikasi dan aktivasi kapasitas ekonomi yang kompeten namun tidak terintegrasi secara formal dalam sistem pengadaan. Ini merupakan intervensi strategis untuk mengatasi masalah struktural di mana kapabilitas teknis tidak diimbangi oleh kapasitas administratif atau legalitas formal, sebuah fenomena yang umum di negara berkembang. (Avlijaš & Gartzou-Katsouyanni, 2024; Nurdin, 2018)

Pemanfaatan Kerja Sama Operasi (KSO) sebagai Mekanisme Agregasi Kapabilitas

- a. Dalam banyak sektor, keahlian teknis yang superior seringkali berada pada individu atau entitas usaha skala mikro yang tidak memenuhi kualifikasi administratif tender. Kerangka regulasi, seperti yang diatur dalam Peraturan LKPP No. 12 Tahun 2021, menyediakan Kerja Sama Operasi (KSO) sebagai instrumen yuridis untuk agregasi sumber daya.
 - 1) **Pendekatan Ilmiah**
KSO berfungsi sebagai **mekanisme mitigasi asimetri informasi dan kapabilitas**. Pelaku pengadaan dapat secara proaktif bertindak sebagai *market facilitator* atau "kurator".
 - 2) **Implikasi Strategis**
Selama sesi jajak pasar (Lapis 2), Pokja Pemilihan dapat secara eksplisit menyosialisasikan model KSO dan memetakan potensi sinergi antara perusahaan yang mapan secara administratif dengan entitas-entitas kecil yang memiliki keunggulan teknis spesifik. Ini

bukan sekadar promosi, melainkan sebuah **intervensi terstruktur untuk memfasilitasi pembentukan konsorsium strategis**, sehingga secara efektif meningkatkan jumlah penawar yang kompeten.

b. **Analisis Rantai Pasok Vertikal untuk Mengidentifikasi Kompetensi Subkontraktor**

Sebuah kelemahan umum dari analisis pasar konvensional adalah fokusnya yang hanya pada kontraktor utama (*prime contractors*). Padahal, inovasi dan efisiensi seringkali berada pada lapisan subkontraktor spesialis yang beroperasi dalam ranah *business-to-business* (B2B) dan tidak pernah berinteraksi langsung dengan sistem LPSE.

1) **Pendekatan Ilmiah**

Analisis ini memerlukan pergeseran dari pemetaan horizontal (melihat pesaing) ke **analisis rantai pasok vertikal**. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi *hidden champions* para subkontraktor yang menjadi tulang punggung teknis bagi banyak proyek besar.

2) **Implikasi Strategis**

Data mengenai subkontraktor kunci ini, yang diperoleh melalui dialog dengan asosiasi dan kontraktor utama, menjadi intelijen pasar yang sangat berharga. Data ini memiliki dua fungsi strategis:

- a) **Pengawasan Kemitraan:** Menjadi dasar bagi PPK untuk memastikan bahwa kewajiban pelibatan subkontraktor lokal oleh pemenang tender benar-benar terealisasi dengan baik.
- b) **Inkubasi Pasar Jangka Panjang:** Menjadi data awal bagi pemerintah daerah untuk merancang program pembinaan dan pengembangan kapasitas yang ditargetkan, membantu para subkontraktor unggul ini untuk "naik kelas" menjadi kontraktor utama di masa depan.

3.4. Sintesis Analitis sebagai Fondasi Strategi Pengadaan Adaptif

Kerangka kerja analisis tiga lapis ini pada hakikatnya berfungsi sebagai **instrumen diagnostik pasar** yang menghasilkan bukti empiris (*empirical evidence*). Data komprehensif yang dihasilkan bukanlah tujuan akhir, melainkan fondasi untuk merumuskan sebuah **strategi pengadaan yang adaptif dan dapat dipertanggungjawabkan** (*adaptive and justifiable procurement strategy*). Pendekatan ini mentransformasi proses pengambilan keputusan dari yang bersifat asertif menjadi berbasis data (*data-driven*), di mana strategi pengadaan merupakan respons logis terhadap struktur pasar yang telah terpetakan. (Moretto et al., 2017; Tan & Lee, 2015)

a) **Implikasi Strategis pada Pasar Kompetitif (Dense Market)**

Apabila hasil analisis secara konklusif menunjukkan keberadaan pasar yang padat dengan penyedia yang kompeten, maka justifikasi untuk menerapkan **strategi disagregasi paket (lotting)** menjadi sangat kuat. Pemecahan paket pekerjaan besar menjadi beberapa lot yang lebih kecil bukan lagi sekadar kebijakan pro-UMKM, melainkan sebuah instrumen strategis yang dirancang secara sadar untuk memaksimalkan partisipasi, mengintensifkan persaingan, dan pada akhirnya mengoptimalkan *value for money*.

b) **Implikasi Strategis pada Pasar Terbatas (Thin Market)**

Sebaliknya, jika analisis membuktikan bahwa pasar untuk suatu pekerjaan yang sangat terspesialisasi secara objektif terbatas sebuah kesimpulan yang dicapai setelah ketiga lapis eksplorasi gagal menemukan potensi yang memadai maka hal ini menyediakan **rasionalisasi yang kokoh dan dapat diaudit** untuk menerapkan strategi yang berbeda. Pilihan untuk melakukan **konsolidasi paket** guna menarik pelaku usaha berskala nasional atau internasional, atau bahkan penggunaan metode **Penunjukan Langsung** setelah tender kompetitif terbukti gagal, tidak lagi dapat dipandang sebagai penyimpangan, melainkan sebagai konsekuensi logis dari sebuah analisis pasar yang sistematis dan mendalam, sejalan dengan ketentuan yang diatur dalam Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini secara konklusif menunjukkan bahwa persepsi "pasar terbatas" dalam pengadaan publik bukanlah cerminan dari realitas pasar yang objektif, melainkan sebuah **simptom dari paradigma analisis yang pasif dan kurang mendalam**. Tinjauan ini membantah mitos tersebut dengan mengusulkan kerangka kerja analisis tiga lapis yang sistematis. Dengan mentransformasi data digital menjadi **intelijen pasar strategis (Lapis 1)**, melakukan **intervensi**

pasar aktif melalui keterlibatan eksternal (Lapis 2), dan mengaktivasi **kapasitas laten dari ekosistem informal dan jaringan subkontrak (Lapis 3)**, praktisi pengadaan dapat memetakan ekosistem penyedia yang secara empiris terbukti jauh lebih kaya dan dinamis. Terdapat kesesuaian yang inheren antara masalah asimetri informasi yang diidentifikasi dalam pendahuluan dan solusi berupa kerangka diagnostik pasar yang disajikan. (Özcan & Hannah, 2020; Phillips & Ritala, 2019). Pada akhirnya, makalah ini menyimpulkan bahwa peran fungsional PPK dan Pokja Pemilihan harus berevolusi secara fundamental dari sekadar eksekutor prosedural menjadi **arsitek pasar (market architect)**. Peran ini didefinisikan sebagai seorang profesional yang mampu secara aktif **mendiagnosis, mengintervensi, dan membina** ekosistem penyedia. Evolusi ini krusial untuk menciptakan proses pengadaan yang benar-benar kompetitif, transparan, dan mampu menghasilkan *value for money* yang optimal bagi publik. Untuk penelitian selanjutnya, direkomendasikan pelaksanaan **studi kasus kuantitatif dan kualitatif** guna memvalidasi efektivitas kerangka kerja ini secara empiris, dengan mengukur dampaknya pada indikator kinerja utama seperti **tingkat partisipasi tender, efisiensi anggaran, dan perluasan basis penyedia lokal**. Lebih lanjut, penelitian masa depan dapat mengeksplorasi pengembangan **model kebijakan intervensi** yang ditargetkan untuk mendukung formalisasi entitas ekonomi potensial yang teridentifikasi melalui analisis rantai pasok vertikal.

REFERENSI

- Republik Indonesia, *Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, *Peraturan LKPP Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Melalui Penyedia*.
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, *Keputusan Kepala LKPP Nomor 177 Tahun 2024 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Katalog Elektronik*.
- World Bank, "Procurement Guidance: Market Approach and Sourcing," 2020.
- OECD, *OECD Recommendation on Public Procurement*, Paris: OECD Publishing, 2015.
- Avlijaš, S., & Gartzou-Katsouyanni, K. (2024). Firm-Centered Approaches to Overcoming Semi-Peripheral Constraints. *Studies in Comparative International Development*. <https://doi.org/10.1007/s12116-024-09434-2>
- Boulding, H., & Hinrichs, S. (2021). Factors influencing procurement behaviour and decision-making: an exploratory qualitative study in a UK healthcare provider [Review of *Factors influencing procurement behaviour and decision-making: an exploratory qualitative study in a UK healthcare provider*]. *BMC Health Services Research*, 21(1). BioMed Central. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07065-0>
- Elya, N., Shoimah, F., Kartika, A., & Sukanto, A. B. (2017). Strategic Planning of small and medium industries. Case study: Hulu Sungai Selatan Regency, South Borneo Province. *IOP Conference Series Earth and Environmental Science*, 70, 12042. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/70/1/012042>
- Guarnieri, P., & Gomes, R. C. (2019). Can public procurement be strategic? A future agenda proposition. *Journal of Public Procurement*. <https://doi.org/10.1108/jopp-09-2018-0032>
- Ifan, H.-K., Dou, J.-M., Manullang, S. D., & Dou, H. (2003). Developing competitive technical intelligence in Indonesia. *Technovation*, 24(12), 995. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(03\)00069-5](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(03)00069-5)
- Knutsson, H., & Thomasson, A. (2013). Innovation in the Public Procurement Process: A study of the creation of innovation-friendly public procurement. *Public Management Review*, 16(2), 242. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806574>
- Leeman, J., Calancie, L., Kegler, M. C., Escoffery, C., Herrmann, A. K., Thatcher, E., Hartman, M. A., & Fernández, M. E. (2017). Developing Theory to Guide Building Practitioners' Capacity to Implement Evidence-Based Interventions. *Carolina Digital Repository (University of North Carolina at Chapel Hill)*. <https://doi.org/10.17615/9wfs-1t17>
- Moretto, A., Ronchi, S., & Patrucco, P. P. (2017). Increasing the effectiveness of procurement decisions: The value of big data in the procurement process. *International Journal of RF Technologies*, 8(3), 79. <https://doi.org/10.3233/rft-171670>
- Ndrecaj, V., Tlemsani, I., & Hashim, M. A. M. (2025). Unveiling Dynamic Capabilities in Public Procurement: Myths, Realities, and Strategic Transformation. *Administrative Sciences*, 15(4), 134. <https://doi.org/10.3390/admsci15040134>
- Nurdin, A. H. M. (2018). *INTEGRASI SISTEM PERENCANAAN PARTISIPATIF, TEKNOKRATIF, DAN POLITIS DALAM PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PROGRAM PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT KOTA*. 4(1). <http://ejournal.ipdn.ac.id/index.php/JMP/article/view/190>

- Özcan, P., & Hannah, D. (2020). Forced Ecosystems and Digital Stepchildren: Reconfiguring Advertising Suppliers to Realize Disruptive Social Media Technology. *Strategy Science*, 5(3), 193. <https://doi.org/10.1287/stsc.2020.1366>
- Peixoto, I., & Temmes, A. (2019). Market organizing in the European Union's biofuels market: Organizing for favouring, acceptability, and future preferences. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117476. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.307>
- Phillips, M., & Ritala, P. (2019). A complex adaptive systems agenda for ecosystem research methodology. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 119739. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119739>
- Rainville, A. (2021). Stimulating a more Circular Economy through Public Procurement: Roles and dynamics of intermediation. *Research Policy*, 50(4), 104193. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104193>
- Razmdoost, K., & Alinaghian, L. (2023). Advancing social procurement: an institutional work perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(7), 1354. <https://doi.org/10.1108/ijopm-02-2023-0122>
- Tan, M., & Lee, W.-L. (2015). Evaluation and Improvement of Procurement Process with Data Analytics. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 6(8). <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2015.060809>
- Tjondronegoro, D., Yuwono, E., Richards, B., Green, D., & Hatakka, S. (2022). Responsible AI Implementation: A Human-centered Framework for Accelerating the Innovation Process. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2209.07076>
- Zhen, L., & Routray, J. K. (2000). Market Analysis and Development of Strategies: *Asia-Pacific Journal of Rural Development*, 10(2), 19. <https://doi.org/10.1177/1018529120000202>