

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu fungsi manajerial yang memiliki posisi strategis dalam menjaga kesinambungan operasional organisasi, terutama pada entitas yang memiliki tingkat ketergantungan tinggi terhadap ketersediaan sumber daya pendukung operasional seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor jasa maritim. Dalam organisasi dengan karakteristik operasional yang kompleks, efektivitas pengadaan tidak hanya menentukan terpenuhinya kebutuhan barang atau jasa, tetapi juga berpengaruh terhadap efisiensi biaya, keandalan layanan operasional, serta pencapaian target kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Sejalan dengan perkembangan praktik manajemen modern, fungsi pengadaan kini tidak lagi dipandang sekadar sebagai aktivitas administratif yang bersifat transaksional, melainkan telah berkembang menjadi instrumen strategis yang berkontribusi terhadap penciptaan nilai organisasi melalui optimalisasi biaya, pengendalian risiko, dan peningkatan efisiensi rantai pasok (Salasia et al., 2025).

Pandangan tersebut sejalan dengan prinsip *value for money* yang menjadi dasar dalam tata kelola pengadaan modern, yakni pencapaian manfaat optimal melalui keseimbangan antara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan biaya (Mamiro, 2010). Dalam praktiknya, organisasi tidak cukup hanya berfokus pada kepatuhan prosedural terhadap regulasi pengadaan, tetapi juga dituntut mampu merancang strategi pengadaan yang menghasilkan efisiensi nyata pada tingkat operasional. Salah satu strategi yang relevan untuk mencapai tujuan tersebut adalah konsolidasi pengadaan, yaitu penggabungan kebutuhan barang atau jasa sejenis dari berbagai unit kerja ke dalam satu mekanisme pengadaan yang terintegrasi. Gustinurrohim (2025) menunjukkan bahwa strategi konsolidasi pengadaan pada kategori kebutuhan yang sejenis mampu menghasilkan potensi efisiensi anggaran

antara 28,44% hingga 28,70%, sebuah angka yang sangat signifikan dalam konteks pengelolaan belanja organisasi berskala besar.

Dalam lingkungan BUMN, praktik konsolidasi pengadaan pada dasarnya telah memperoleh legitimasi normatif melalui kebijakan internal perusahaan, termasuk dalam pedoman pengadaan PT Pelindo Marine Service yang memberikan ruang bagi penggabungan kebutuhan lintas unit selama memenuhi prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Akan tetapi, keberadaan regulasi tersebut tidak serta merta menjamin implementasi konsolidasi berjalan optimal. Adriansyah et al. (2021) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan perencanaan pengadaan sering kali belum berjalan maksimal karena kurangnya sertifikasi pejabat pengadaan dan adanya beban kerja ganda yang menghambat internalisasi aturan dalam praktik operasional.

Realitas tersebut tercermin pada pelaksanaan pengadaan di PT Pelindo Marine Service. Berdasarkan data internal pengadaan tahun 2025, perusahaan melaksanakan sebanyak 2.506 paket pengadaan dalam satu tahun anggaran. Dari jumlah tersebut, kategori bahan bakar minyak mendominasi sebanyak 865 paket atau sekitar 34,5% dari total keseluruhan paket pengadaan. Selain itu, terdapat 132 paket pengadaan suku cadang, 82 paket docking dan repair, serta 73 paket pengadaan pelumas. Tingginya frekuensi pengadaan pada kategori kebutuhan yang bersifat rutin, homogen, dan berulang menunjukkan bahwa sebagian kebutuhan operasional masih diproses dalam paket yang terpisah meskipun secara karakteristik memiliki potensi signifikan untuk digabungkan. Kondisi ini mengindikasikan adanya potensi inefisiensi proses dan biaya, khususnya akibat meningkatnya frekuensi transaksi administratif serta belum optimalnya pemanfaatan skala ekonomi dalam pembentukan harga pengadaan.

Jika dicermati lebih jauh, fragmentasi pengadaan pada kebutuhan sejenis turut meningkatkan beban administratif dalam setiap tahapan proses pengadaan. Chauhan et al. (2023) membuktikan bahwa konsolidasi material antar-tingkat dalam jaringan suplai yang kompleks secara efektif mengurangi biaya inventaris melalui pendekatan pengadaan yang terintegrasi. Pada saat yang sama, Februeni dan Putri (2025) menunjukkan bahwa penerapan model *Shared Service Center*

(SSC) di BUMN sektor industri mampu meningkatkan efisiensi melalui standarisasi proses bisnis dan pengurangan beban administratif operasional. Kedua temuan ini menguatkan argumen bahwa sentralisasi dan konsolidasi kebutuhan merupakan strategi yang terbukti efektif untuk meningkatkan efisiensi pengadaan.

Persoalan tersebut tentu tidak muncul tanpa sebab. Salah satu faktor yang diduga berpengaruh adalah literasi regulasi pengadaan. Ramli (2022) menegaskan bahwa rendahnya kecermatan dan pemahaman terhadap regulasi menjadi kendala utama ketidakpatuhan dalam tahap perencanaan pengadaan. Peluang konsolidasi hanya dapat dimanfaatkan secara optimal apabila pengguna internal memahami secara memadai ruang kebijakan yang tersedia. Mshiaondo (2025) lebih lanjut menunjukkan bahwa kepatuhan regulasi memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas biaya dalam pengelolaan pengadaan publik.

Di samping itu, kualitas perencanaan pengadaan juga memegang peranan penting. Salasia et al. (2025) menemukan bahwa identifikasi kebutuhan, spesifikasi teknis, strategi sumber daya, dan alokasi sumber daya secara kolektif menjelaskan 31,7% variasi kinerja pengadaan pada parastatal maritim di Mombasa County. Asande et al. (2023) menambahkan bahwa perencanaan pengadaan saja tidak cukup tanpa implementasi yang efektif untuk mencapai *value for money*, sebuah temuan yang mengisyaratkan pentingnya faktor mediasi dalam hubungan perencanaan dengan efisiensi. Rakhman (2023) juga menyatakan bahwa SOP perencanaan yang terstandar memitigasi risiko penyalahgunaan wewenang dan menjamin akuntabilitas birokrasi pengadaan.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah koordinasi internal antar unit kerja. Purnama et al. (2021) menemukan bahwa koordinasi berkontribusi sebesar 83,6% terhadap efektivitas kerja pegawai di dinas daerah, sementara Magistra (2025) menunjukkan bahwa koordinasi dan pengawasan secara simultan berkontribusi 61,1% terhadap pencapaian prestasi kerja. Dalam konteks pengadaan, Harits (2020) membuktikan bahwa unsur kesatupaduan dan arah tujuan dalam koordinasi memiliki dampak paling signifikan terhadap kinerja, terutama pada proses bisnis yang melibatkan banyak unit pengambil keputusan.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara literasi regulasi, perencanaan pengadaan, koordinasi internal, dan efisiensi pengadaan secara parsial. Prasetyo dan Isnawati (2025) meneliti peran kepatuhan regulasi sebagai mediator antara perencanaan dan efektivitas anggaran. Namun, belum ditemukan penelitian yang mengintegrasikan literasi regulasi, perencanaan pengadaan, dan koordinasi internal dalam satu model empiris dengan menempatkan konsolidasi pengadaan sebagai variabel mediasi, khususnya pada konteks BUMN sektor jasa maritim. Kekosongan kajian ini menunjukkan masih terbukanya ruang penelitian untuk menjelaskan bagaimana faktor internal organisasi memengaruhi efisiensi pengadaan melalui implementasi konsolidasi pengadaan sebagai mekanisme strategis.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh literasi regulasi, perencanaan pengadaan, dan koordinasi internal terhadap efisiensi pengadaan dengan menempatkan konsolidasi pengadaan sebagai variabel mediasi pada PT Pelindo Marine Service. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen pengadaan strategis sekaligus menjadi dasar rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan pengadaan yang lebih terintegrasi, efisien, dan adaptif terhadap kebutuhan operasional organisasi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah literasi regulasi berpengaruh terhadap konsolidasi pengadaan?
2. Apakah perencanaan pengadaan berpengaruh terhadap konsolidasi pengadaan?
3. Apakah koordinasi internal berpengaruh terhadap konsolidasi pengadaan?
4. Apakah konsolidasi pengadaan berpengaruh terhadap efisiensi proses pengadaan?
5. Apakah literasi regulasi berpengaruh terhadap efisiensi proses pengadaan melalui konsolidasi pengadaan?

6. Apakah perencanaan pengadaan berpengaruh terhadap efisiensi proses pengadaan melalui konsolidasi pengadaan?
7. Apakah koordinasi internal berpengaruh terhadap efisiensi proses pengadaan melalui konsolidasi pengadaan?

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar penelitian ini lebih fokus dan mendalam, peneliti membatasi ruang lingkup pada:

1. Objek penelitian terbatas pada PT Pelindo Marine Service, sehingga hasil penelitian tidak secara langsung digeneralisasikan pada seluruh perusahaan BUMN atau sektor lainnya.
2. Ruang lingkup penelitian difokuskan pada proses pengadaan barang dan jasa yang dilakukan oleh unit kerja internal perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan pengadaan.
3. Variabel yang diteliti meliputi:
  - 1) Literasi Regulasi (X1)
  - 2) Perencanaan Pengadaan (X2)
  - 3) Koordinasi Internal (X3)
  - 4) Konsolidasi Pengadaan sebagai variabel mediasi (Z)
  - 5) Efisiensi Proses Pengadaan (Y)
4. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner, sehingga hasil penelitian sangat bergantung pada persepsi responden.
5. Responden penelitian dibatasi pada pegawai yang terlibat dalam proses pengadaan, yaitu:
  - 1) Unit Peminta / Pengguna (user)
  - 2) Unit Penyelenggara (procurement)
6. Pengukuran variabel dilakukan berdasarkan indikator yang disusun peneliti dan diukur menggunakan skala Likert, sehingga tidak mencakup pengukuran kinerja keuangan secara langsung.

7. Penelitian ini tidak membahas aspek teknis pengadaan secara mendalam, seperti metode tender, evaluasi penawaran, maupun aspek hukum secara detail, tetapi lebih berfokus pada aspek manajerial dan perilaku organisasi.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, adapun tujuan diadakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh literasi regulasi terhadap konsolidasi pengadaan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perencanaan pengadaan terhadap konsolidasi pengadaan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh koordinasi internal terhadap konsolidasi pengadaan
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh konsolidasi pengadaan terhadap efisiensi proses pengadaan
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh literasi regulasi terhadap efisiensi melalui konsolidasi pengadaan
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perencanaan pengadaan terhadap efisiensi melalui konsolidasi pengadaan
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh koordinasi internal terhadap efisiensi melalui konsolidasi pengadaan

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai guna yang signifikan, baik dari perspektif pengembangan keilmuan maupun aplikasi manajerial, sebagai berikut:

1. Bagi PT Pelindo Marine Service

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi manajemen PT Pelindo Marine Service dalam merumuskan kebijakan strategi pengadaan. Secara khusus, penelitian ini dapat menjadi landasan dalam penguatan sistem *Vendor Management* dan optimalisasi strategi Konsolidasi

Pengadaan guna meminimalisir redundansi proses, sehingga tercapai efisiensi biaya dan waktu yang lebih optimal di lingkungan perusahaan.

2. Bagi STIAMAK Barunawati Surabaya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi komprehensif serta stimulan bagi pengembangan studi lanjutan yang berfokus pada variabel mediasi dalam sistem pengadaan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

3. Bagi Peneliti

Studi ini menjadi sarana pengembangan kompetensi analitis serta pendalaman pemahaman empiris mengenai dinamika pengadaan barang dan jasa pada sektor industri maritim.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pengertian dan pemahaman penulisan ini, maka penulis menyusun dalam suatu sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **1. BAB I PENDAHULUAN**

Berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan

#### **2. BAB II LANDASAN TEORI**

Berisi landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis

#### **3. BAB III METODE PENELITIAN**

Berisi jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta metode analisis

#### **4. BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Berisi hasil penelitian dan pembahasan

#### **5. BAB V PENUTUP**

Berisi kesimpulan dan saran