

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) merupakan perspektif teoritis dalam kajian manajemen strategis yang dikembangkan oleh Barney (1991), yang menempatkan sumber daya dan kapabilitas internal organisasi sebagai penentu utama keunggulan kompetitif. Sumber daya dimaksud mencakup aset fisik, pengetahuan, kapabilitas manajerial, serta kompetensi organisasional yang bersifat bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*). Organisasi yang mampu mengelola kombinasi sumber daya semacam itu secara superior akan memperoleh posisi kompetitif yang sulit direplikasi oleh pihak lain.

Dalam konteks penelitian pengadaan di PT Pelindo Marine Service, RBV memberikan landasan analitis untuk memahami bahwa efisiensi pengadaan bersumber dari kualitas kapabilitas internal organisasi, bukan semata dari dinamika pasar penyedia. Literasi regulasi pengadaan yang dimiliki sumber daya manusia, kapabilitas perencanaan pengadaan yang terstruktur, serta kompetensi koordinasi antar unit kerja merupakan bentuk kapabilitas organisasional yang secara kolektif menentukan kemampuan perusahaan mengimplementasikan konsolidasi pengadaan. Organisasi dengan kapabilitas internal yang lebih matang memiliki kemampuan lebih besar dalam mengintegrasikan kebutuhan lintas unit, memanfaatkan *economies of scale*, dan pada akhirnya mewujudkan efisiensi pengadaan yang berkelanjutan.

2.2 Institutional Theory

Institutional Theory merupakan kerangka teoritis yang menjelaskan bahwa struktur, kebijakan, dan perilaku organisasi tidak semata-mata dibentuk oleh logika efisiensi teknis, melainkan juga oleh tekanan lingkungan institusional yang melingkupinya. DiMaggio dan Powell (1983) serta Scott (1995) mengemukakan

bahwa organisasi cenderung menyesuaikan diri dengan norma, regulasi, dan ekspektasi yang berlaku di lingkungan institusionalnya melalui proses isomorfisme koersif, mimetik, maupun normatif. Penyesuaian tersebut dilakukan tidak selalu karena pertimbangan efisiensi, tetapi demi memperoleh legitimasi dari lingkungan tempat organisasi beroperasi.

Relevansi teori ini dalam penelitian terletak pada pemahaman bahwa kebijakan konsolidasi pengadaan yang tertuang dalam pedoman pengadaan PT Pelindo Marine Service merupakan bentuk tekanan institusional normatif yang seharusnya membentuk perilaku pengadaan di seluruh unit kerja. Namun demikian, keberadaan regulasi formal tidak dengan sendirinya menjamin internalisasi kebijakan tersebut ke dalam praktik operasional. Fenomena *decoupling* yakni kesenjangan antara norma formal dengan praktik aktual menjelaskan mengapa fragmentasi paket pengadaan pada kategori kebutuhan yang homogen dan berulang masih terjadi, meskipun regulasi internal telah membuka ruang bagi mekanisme konsolidasi. Tingkat literasi regulasi yang berbeda antar unit menjadi salah satu faktor yang menentukan sejauh mana tekanan institusional tersebut benar-benar terinternalisasi dalam pelaksanaan pengadaan.

2.3 Systems Theory

Systems Theory merupakan pendekatan teoritis yang memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang tersusun atas sejumlah subsistem yang saling bergantung, berinteraksi, dan membentuk keterpaduan fungsional dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh. Von Bertalanffy (1968) meletakkan dasar konseptual teori ini dengan menegaskan bahwa perilaku suatu sistem tidak dapat dipahami hanya melalui analisis elemen-elemennya secara terpisah, melainkan melalui pemahaman atas pola hubungan dan interaksi di antara elemen-elemen tersebut. Katz dan Kahn (1978) selanjutnya mengaplikasikan perspektif ini pada organisasi dengan menekankan pentingnya integrasi antarelemen sebagai prasyarat efektivitas sistem secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, teori sistem memberikan landasan untuk memahami bahwa efisiensi pengadaan di PT Pelindo Marine Service merupakan *resultante* dari

interaksi antara berbagai komponen internal, yaitu unit-unit operasional yang tersebar secara geografis, fungsi perencanaan kebutuhan, mekanisme koordinasi lintas unit, dan sistem regulasi pengadaan yang berlaku. Tingginya frekuensi paket pengadaan yang terfragmentasi pada kategori kebutuhan rutin mencerminkan kondisi subsistem yang belum beroperasi secara terintegrasi. Konsolidasi pengadaan, dalam perspektif ini, merupakan upaya sistemik untuk menyelaraskan interaksi antarelemen tersebut melalui sinkronisasi perencanaan, penguatan koordinasi, dan keseragaman pemahaman regulasi sehingga sistem pengadaan organisasi mampu menghasilkan output yang lebih efisien dengan penggunaan sumber daya yang proporsional.

2.4 Pengadaan Barang/Jasa di Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Pengadaan barang dan jasa di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) didefinisikan sebagai serangkaian proses strategis untuk memperoleh kebutuhan operasional secara efektif, transparan, dan akuntabel sesuai dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Secara regulasi, aktivitas ini merujuk pada ketentuan yang ditetapkan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP, 2021) serta kerangka aturan yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Dalam konteks spesifik BUMN maritim, fungsi pengadaan bertransformasi menjadi pilar utama dalam menjaga keberlanjutan layanan jasa laut melalui penerapan sistem e-procurement yang berorientasi pada pencapaian *Value for Money*. Sebagaimana ditekankan oleh Widiyanto dan Nugroho (2021), pendekatan ini tidak hanya berfokus pada perolehan harga terendah, melainkan mengedepankan optimalisasi manfaat jangka panjang guna mendukung efisiensi biaya operasional dan keunggulan kompetitif perusahaan di pasar global.

2.5 Literasi Regulasi

Literasi regulasi merupakan kemampuan aparatur dalam memahami, menafsirkan, dan menerapkan ketentuan regulasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab organisasi. Ramli (2022) menegaskan bahwa rendahnya kecermatan dan

pemahaman terhadap regulasi menjadi kendala utama ketidakpatuhan dalam tahap perencanaan pengadaan, dan SOP yang eksplisit diperlukan sebagai mitigasi risiko penyalahgunaan wewenang. Adriansyah et al. (2021) melengkapi temuan ini dengan menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengadaan tidak berjalan optimal akibat kurangnya sertifikasi pejabat dan beban kerja ganda, dua kondisi yang secara langsung mereduksi kapasitas literasi regulasi aparatur di lapangan.

Mshiaondo (2025) secara empiris membuktikan bahwa kepatuhan regulasi memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas biaya pengadaan di otoritas publik. Prasetyo dan Isnowati (2025) lebih lanjut menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap regulasi secara signifikan memediasi pengaruh perencanaan terhadap efektivitas anggaran, mengisyaratkan bahwa literasi regulasi merupakan kapabilitas kritis yang menentukan kualitas seluruh rantai proses pengadaan.

Dalam penelitian ini, literasi regulasi didefinisikan sebagai kemampuan aparatur pengadaan dalam memahami, menafsirkan, dan menerapkan regulasi pengadaan secara konsisten dalam pelaksanaan proses pengadaan barang dan jasa. Variabel ini diukur melalui tiga dimensi yang diadaptasi dari Ramli (2022) dan Adriansyah et al. (2021) sebagaimana disajikan pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2. 1 Dimensi dan Indikator Variabel Literasi Regulasi

Dimensi	Indikator	Sumber
Kepatuhan NSPM	1. Kecermatan penyusunan dokumen pengadaan sesuai standar 2. Konsistensi penerapan regulasi pada seluruh tahapan pengadaan 3. Pemahaman terhadap ketentuan hukum pengadaan	Ramli (2022)
Interpretasi Aturan	1. Kejelasan (Clarity) pemahaman terhadap instruksi regulasi 2. Konsistensi (Consistency) penerapan aturan 3. Ketersediaan sumber daya pendukung regulasi (Adequate resources)	Adriansyah et al. (2021)

Dimensi	Indikator	Sumber
Mitigasi Risiko Hukum	1. Kemampuan memastikan kepatuhan prosedural 2. Kemampuan memastikan akuntabilitas dokumentasi pengadaan	Ramli (2022); Mshiaondo (2025)

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

2.6 Perencanaan Pengadaan

Perencanaan pengadaan merupakan proses sistematis dalam menentukan kebutuhan barang dan jasa organisasi, mulai dari jenis, jumlah, spesifikasi, estimasi biaya, hingga waktu pelaksanaannya. Rakhman (2024) melalui kerangka 9 langkah identifikasi kebutuhan menunjukkan bahwa perencanaan yang terstruktur secara langsung mengoptimalkan efisiensi ekonomi dan kepatuhan terhadap prioritas produk dalam negeri. Aswani et al. (2021) membuktikan bahwa perencanaan pengadaan berpengaruh nyata sebesar 68% terhadap kinerja pengadaan di organisasi layanan kesehatan, sementara Salasia et al. (2025) menemukan bahwa keempat dimensi perencanaan secara kolektif menjelaskan 31,7% variasi kinerja pengadaan pada parastatal maritim.

Asande et al. (2023) memberikan nuansa penting bahwa perencanaan pengadaan saja tidak cukup, implementasi yang efektif dan mekanisme penghubung seperti konsolidasi diperlukan untuk menghasilkan *value for money* yang nyata. Harland et al. (2021) memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa perencanaan terintegrasi menghasilkan peningkatan signifikan pada kinerja entitas publik. Adriansyah et al. (2021) dan Rakhman (2023) secara konsisten menekankan bahwa SOP perencanaan yang terstandar merupakan instrumen kunci dalam memastikan akuntabilitas dan efisiensi pengadaan.

Dalam penelitian ini, perencanaan pengadaan didefinisikan sebagai proses sistematis dalam menentukan kebutuhan barang dan jasa organisasi secara tepat, terukur, dan sesuai regulasi untuk mendukung pelaksanaan pengadaan yang efektif. Variabel ini diukur melalui tiga dimensi yang diadaptasi dari Salasia et al. (2025),

Rakhman (2023, 2024), dan Aswani et al. (2021) sebagaimana disajikan pada Tabel 2.2.

Tabel 2. 2 Dimensi dan Indikator Variabel Perencanaan Pengadaan

imensi	Indikator	Sumber
Identifikasi & Spesifikasi	1. Identifikasi kebutuhan actual 2. Keterlibatan pengguna (user involvement) 3. Standarisasi spesifikasi 4. Prioritas produk dalam negeri (PDN/TKDN)	Salasia et al. (2025); Rakhman (2024)
Strategi & Alokasi	1. Analisis pasar suplai 2. Estimasi biaya (HPS) 3. Alokasi sumber daya	Salasia et al. (2025); Aswani et al. (2021)
Administrasi & Jadwal	1. Penjadwalan pengadaan 2. Pengumuman RUP melalui SiRUP 3. Kualitas dokumen perencanaan	Rakhman (2023); Adriansyah et al. (2021)

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

2.7 Koordinasi Internal

Koordinasi internal merupakan upaya sistematis dalam menyelaraskan aktivitas, komunikasi, dan tujuan antar-unit kerja di dalam organisasi agar seluruh bagian dapat bekerja secara terpadu untuk mencapai tujuan bersama. Purnama et al. (2021) secara empiris membuktikan bahwa koordinasi berkontribusi sebesar 83,6% terhadap efektivitas kerja pegawai, menjadikannya salah satu prediktor terkuat dalam literatur manajemen organisasi Indonesia. Harits (2020) melalui path analysis menemukan bahwa unsur kesatuan dan kesamaan arah tujuan dalam koordinasi memiliki dampak paling signifikan terhadap kinerja.

Magistra (2025) menambahkan bahwa koordinasi dan pengawasan secara simultan berkontribusi 61,1% terhadap pencapaian prestasi kerja pegawai di lingkungan kementerian, sementara Salam (2023) dengan nilai $R^2 = 0,664$ membuktikan pengaruh signifikan koordinasi terhadap efektivitas kerja pegawai pemerintah daerah. Fajrina et al. (2022) secara konsisten menunjukkan bahwa

koordinasi dan kompetensi staf berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. Dalam konteks pengadaan, implementasi konsolidasi mensyaratkan sinkronisasi kebutuhan, waktu pelaksanaan, spesifikasi teknis, serta prioritas operasional dari berbagai unit, sehingga koordinasi internal menjadi prasyarat yang tidak dapat diabaikan.

Dalam penelitian ini, koordinasi internal didefinisikan sebagai upaya sistematis organisasi dalam menyatupadukan komunikasi, aktivitas, dan tujuan antar-unit kerja agar pelaksanaan pengadaan dapat berjalan secara harmonis dan terkoordinasi. Variabel ini diukur melalui tiga dimensi yang diadaptasi dari Magistra (2025), Harits (2020), Salam (2023), dan Purnama et al. (2021) sebagaimana disajikan pada Tabel 2.3.

Tabel 2. 3 Dimensi dan Indikator Variabel Koordinasi Internal

Dimensi	Indikator	Sumber
Komunikasi & Kolaborasi	1. Intensitas komunikasi lintas unit kerja 2. Kecepatan pertukaran data dan informasi 3. Kolaborasi tim dalam pelaksanaan tugas	Magistra (2025); Widya (2018)
Sinkronisasi & Kesatuan	1. Sinkronisasi program dan pelaksanaan tugas 2. Kesatupaduan gerak antar-unit kerja 3. Kesamaan arah tujuan (sasaran) organisasi	Harits (2020); Salam (2023)
Dukungan Sumber Daya	1. Ketersediaan fasilitas pendukung koordinasi 2. Kompetensi staf dalam kolaborasi tim 3. Mekanisme resolusi konflik antar-unit	Purnama et al. (2021); Fajrina et al. (2022)

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

2.8 Konsolidasi Pengadaan

Konsolidasi pengadaan merupakan strategi pengadaan yang dilakukan dengan mengintegrasikan kebutuhan barang dan jasa yang sejenis dari berbagai unit kerja ke dalam satu proses pengadaan yang terpadu. Gustinurrohim (2025) secara empiris membuktikan bahwa strategi konsolidasi pengadaan mampu menghasilkan potensi efisiensi anggaran antara 28,44% hingga 28,70% pada studi kasus Pemerintah Kota Pekanbaru. Chauhan et al. (2023) melalui pemodelan *Mixed Integer Linear Programming* pada jaringan suplai dirgantara yang kompleks menunjukkan bahwa konsolidasi material antar tingkat secara efektif mengurangi biaya inventaris melalui pendekatan pengadaan yang holistik.

Februeni dan Putri (2025) menunjukkan bahwa implementasi model *Shared Service Center* (SSC) di BUMN sektor industri semen mampu meningkatkan efisiensi melalui standarisasi proses bisnis dan pengurangan beban administratif. Hagberg dan Hulthén (2022) dalam konteks *last mile logistics* membuktikan bahwa koordinasi penggunaan sumber daya bersama memfasilitasi konsolidasi yang lebih efisien dalam hal waktu, tempat, dan operasional. Brauner dan Gebman (1993) dalam laporan kebijakan RAND menegaskan bahwa konsolidasi aktivitas layanan merupakan arah kebijakan yang paling hemat biaya, terutama ketika kapasitas sumber daya tidak termanfaatkan secara penuh, sebuah kondisi yang relevan dengan situasi PT Pelindo Marine Service.

Dalam penelitian ini, konsolidasi pengadaan didefinisikan sebagai strategi pengintegrasian kebutuhan barang dan jasa dari berbagai unit kerja ke dalam satu proses pengadaan guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi. Variabel ini diukur melalui tiga dimensi yang diadaptasi dari Gustinurrohim (2025), Chauhan et al. (2023), Februeni & Putri (2025), dan Hagberg & Hulthén (2022) sebagaimana disajikan pada Tabel 2.4.

Tabel 2. 4 Dimensi dan Indikator Variabel Konsolidasi Pengadaan

Dimensi	Indikator	Sumber
Integrasi Kebutuhan	1. Penggabungan paket pengadaan sejenis 2. Standarisasi spesifikasi lintas unit 3. Akumulasi volume permintaan	Gustinurrohim (2025); Chauhan et al. (2023)
Mekanisme Kontrak & Harga	1. Pemanfaatan kontrak payung (<i>Framework Agreement</i>) 2. Reduksi beban administrasi 3. Pencapaian skala ekonomi (<i>Economies of scale</i>)	Gustinurrohim (2025); Chauhan et al. (2023)
Sentralisasi Operasional	1. Penerapan <i>shared service center</i> (SSC) 2. Penyederhanaan prosedur pengadaan 3. Optimalisasi SDM pengadaan	Februeni & Putri (2025); Hagberg & Hulthén (2022)

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

2.9 Efisiensi Pengadaan

Efisiensi pengadaan merupakan kemampuan organisasi dalam melaksanakan seluruh proses pengadaan barang dan jasa secara optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara tepat guna. Rakhman (2024) melalui *Systematic Literature Review* dengan protokol PRISMA menemukan bahwa digitalisasi mempercepat waktu proses pengadaan sebesar 40,5% dan memperkuat transparansi sistem sebesar 60%, membuktikan bahwa efisiensi operasional merupakan dimensi yang dapat diukur dan ditingkatkan secara sistematis.

Idadokima dan Dick (2024) dengan menggunakan *cross sectional survey* pada 26 kementerian di Rivers State membuktikan adanya hubungan positif signifikan antara prakualifikasi dengan efisiensi pengadaan melalui peningkatan transparansi dan penghematan biaya. Yatiningrum dan Tyas (2022) menunjukkan bahwa e-procurement dan akuntabilitas secara positif meningkatkan efisiensi pengadaan dan meminimalisir praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Mamiro (2010) mengingatkan bahwa *value for money* mencakup tidak hanya penghematan biaya, tetapi juga kualitas hasil dan manfaat jangka panjang yang dihasilkan dari

proses pengadaan. Matilla García dan Vega (2024) secara empiris membuktikan bahwa tingkat persaingan antar penyedia yang lebih tinggi secara signifikan menurunkan beban biaya pengadaan, memperkuat argumen bahwa mekanisme pasar dan strategi pengadaan berperan penting.

Dalam penelitian ini, efisiensi pengadaan didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam melaksanakan seluruh proses pengadaan barang dan jasa secara tepat waktu, hemat biaya, dan minim hambatan prosedural guna menghasilkan nilai manfaat yang optimal bagi organisasi. Variabel ini diukur melalui tiga dimensi yang diadaptasi dari Rakhman (2024), Yatiningrum & Tyas (2022), Idadokima & Dick (2024), Gustinurrohim (2025), dan Mamiro (2010) sebagaimana disajikan pada Tabel 2.5.

Tabel 2. 5 Dimensi dan Indikator Variabel Efisiensi Pengadaan

Dimensi	Indikator	Sumber
Efisiensi Operasional	1. Akselerasi waktu proses pengadaan 2. Produktivitas staf pengadaan 3. Penyederhanaan prosedur	Rakhman (2024); Yatiningrum & Tyas (2022)
Efisiensi Ekonomi	1. Penghematan biaya (cost saving) 2. Pencapaian biaya minimum 3. Skala ekonomi (economies of scale)	Gustinurrohim (2025); Matilla-García & Vega (2024)
Nilai Manfaat (Value for Money)	1. Kesesuaian kualitas barang/jasa 2. Optimalisasi sumber daya 3. Akuntabilitas hasil pengadaan	Idadokima & Dick (2024); Mamiro (2010)

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

2.10 Hubungan Antar Variabel

2.10.1 Pengaruh Literasi Regulasi terhadap Konsolidasi Pengadaan

Literasi regulasi berperan penting dalam mendukung pelaksanaan konsolidasi pengadaan karena proses konsolidasi melibatkan penggabungan kebutuhan lintas unit yang harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan pengadaan yang berlaku. Ramli (2022) menegaskan bahwa kecermatan dalam penyusunan dokumen dan konsistensi penerapan aturan merupakan prasyarat

keberhasilan setiap mekanisme pengadaan. Mshiaondo (2025) secara empiris membuktikan bahwa kepatuhan regulasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan. Prasetyo dan Isnawati (2025) lebih lanjut menunjukkan bahwa kepatuhan regulasi dapat menjadi jembatan mediasi antara kapabilitas internal dengan output pengadaan, memperkuat logika bahwa literasi regulasi merupakan enabler konsolidasi. Secara teoritis, hubungan ini sejalan dengan Institutional Theory yang menekankan bahwa pemahaman regulasi yang baik memungkinkan organisasi menjalankan konsolidasi sesuai prinsip kepatuhan dan tata kelola.

H1: Literasi regulasi berpengaruh positif signifikan terhadap konsolidasi pengadaan.

2.10.2 Pengaruh Perencanaan Pengadaan terhadap Konsolidasi Pengadaan

Perencanaan pengadaan memiliki hubungan yang erat dengan konsolidasi pengadaan karena konsolidasi hanya dapat dilakukan apabila kebutuhan barang dan jasa telah diidentifikasi serta disusun secara sistematis sejak tahap awal. Salasia et al. (2025) membuktikan bahwa standarisasi spesifikasi dan keterlibatan pengguna merupakan dimensi perencanaan yang paling berpengaruh terhadap kinerja pengadaan, dua elemen yang juga merupakan prasyarat utama konsolidasi. Rakhman (2024) melalui kerangka 9 langkah identifikasi kebutuhan menunjukkan bahwa perencanaan yang terstruktur secara langsung memungkinkan pengelompokan kebutuhan yang sejenis untuk dikonsolidasikan. Adriansyah et al. (2021) dan Rakhman (2023) secara konsisten menekankan bahwa dokumen perencanaan yang berkualitas adalah fondasi dari mekanisme pengadaan yang efisien. Secara teoritis, hubungan ini sejalan dengan *Systems Theory* yang memandang kualitas input (perencanaan) sebagai penentu efektivitas proses berikutnya (konsolidasi).

H2: Perencanaan pengadaan berpengaruh positif signifikan terhadap konsolidasi pengadaan.

2.10.3 Pengaruh Koordinasi Internal terhadap Konsolidasi Pengadaan

Konsolidasi pengadaan membutuhkan keterlibatan berbagai unit kerja yang memiliki kebutuhan, jadwal, dan kepentingan yang berbeda. Oleh sebab itu, koordinasi internal menjadi faktor penting dalam memastikan proses integrasi kebutuhan dapat berjalan secara sinkron. Harits (2020) membuktikan bahwa unsur kesatupaduan dan kesamaan arah tujuan dalam koordinasi berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Magistra (2025) menunjukkan bahwa koordinasi mampu meningkatkan sinkronisasi pelaksanaan tugas dan mempercepat pengambilan keputusan, dua kapabilitas yang krusial dalam proses konsolidasi lintas unit. Purnama et al. (2021) dengan kontribusi $R^2 = 83,6\%$ menegaskan bahwa koordinasi adalah prediktor utama efektivitas kerja, termasuk dalam konteks pengadaan yang melibatkan banyak pihak. Hagberg dan Hulthén (2022) memperkuat argumen ini dari perspektif *supply chain* dengan menunjukkan bahwa koordinasi sumber daya bersama memfasilitasi konsolidasi yang lebih efisien.

H3: Koordinasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap konsolidasi pengadaan.

2.10.4 Pengaruh Konsolidasi Pengadaan terhadap Efisiensi Pengadaan

Konsolidasi pengadaan dapat meningkatkan efisiensi karena penggabungan kebutuhan dalam satu proses pengadaan memungkinkan organisasi memperoleh skala ekonomi, mengurangi duplikasi proses administrasi, dan mempercepat pelaksanaan pengadaan. Gustinurrohim (2025) membuktikan secara empiris bahwa konsolidasi menghasilkan efisiensi anggaran 28,44%–28,70%. Chauhan et al. (2023) melalui pemodelan matematis menunjukkan bahwa konsolidasi material antar-tingkat mengurangi total biaya inventaris. Brauner dan Gebman (1993) dalam perspektif kebijakan menegaskan bahwa konsolidasi aktivitas layanan adalah arah paling hemat biaya ketika kapasitas sumber daya tidak termanfaatkan penuh, kondisi yang relevan dengan fragmentasi pengadaan di PT Pelindo Marine Service.

H4: Konsolidasi pengadaan berpengaruh positif signifikan terhadap efisiensi proses pengadaan.

2.10.5 Peran Mediasi Konsolidasi Pengadaan

Secara teoritis, peran mediasi konsolidasi pengadaan dapat dijelaskan melalui Teori Sistem (Systems Theory) yang memandang organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri atas input, proses, dan output. Dalam penelitian ini, literasi regulasi, perencanaan pengadaan, dan koordinasi internal merupakan faktor input yang memengaruhi proses organisasi, sedangkan konsolidasi pengadaan berperan sebagai mekanisme proses yang mentransformasikan berbagai sumber daya, informasi, dan kebutuhan organisasi menjadi output berupa efisiensi pengadaan. Dengan demikian, pengaruh faktor-faktor internal organisasi terhadap efisiensi pengadaan diasumsikan berlangsung melalui efektivitas konsolidasi pengadaan yang dijalankan organisasi. Oleh karena itu, konsolidasi pengadaan diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara faktor-faktor internal organisasi dengan efisiensi pengadaan.

Pertama, mengenai mediasi pengaruh literasi regulasi terhadap efisiensi pengadaan. Aparatur yang memiliki pemahaman regulasi yang baik akan lebih mampu melaksanakan konsolidasi pengadaan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku. Pelaksanaan konsolidasi yang optimal selanjutnya dapat meningkatkan efisiensi pengadaan melalui pengurangan biaya administrasi, penyederhanaan proses, dan peningkatan kepatuhan. Prasetyo dan Isnowati (2025) memberikan bukti bahwa kepatuhan regulasi dapat berfungsi sebagai mediator dalam meningkatkan efektivitas pengadaan, sehingga memperkuat argumentasi bahwa konsolidasi pengadaan berpotensi memediasi pengaruh literasi regulasi terhadap efisiensi pengadaan.

H5: Konsolidasi pengadaan memediasi pengaruh literasi regulasi terhadap efisiensi pengadaan.

Kedua, mengenai mediasi pengaruh perencanaan pengadaan terhadap efisiensi pengadaan. Salasia et al. (2025) menunjukkan bahwa perencanaan

yang matang memungkinkan standarisasi kebutuhan yang menjadi prasyarat pelaksanaan konsolidasi pengadaan. Asande et al. (2023) juga menjelaskan bahwa perencanaan yang baik memerlukan mekanisme implementasi yang mampu menghasilkan value for money. Dalam penelitian ini, mekanisme tersebut direpresentasikan oleh konsolidasi pengadaan yang memungkinkan penggabungan kebutuhan sejenis sehingga proses pengadaan menjadi lebih efisien.

H6: Konsolidasi pengadaan memediasi pengaruh perencanaan pengadaan terhadap efisiensi pengadaan.

Ketiga, mengenai mediasi pengaruh koordinasi internal terhadap efisiensi pengadaan. Hagberg dan Hulthén (2022) menunjukkan bahwa koordinasi sumber daya bersama mampu memfasilitasi pelaksanaan konsolidasi yang lebih efektif dan efisien. Purnama et al. (2021) juga menegaskan bahwa koordinasi yang baik meningkatkan efektivitas kerja organisasi. Dalam konteks penelitian ini, koordinasi internal yang efektif memungkinkan integrasi kebutuhan antarunit kerja melalui konsolidasi pengadaan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi pengadaan.

H7: Konsolidasi pengadaan memediasi pengaruh koordinasi internal terhadap efisiensi pengadaan.

2.11 Penelitian Terdahulu

Sejumlah studi empiris telah memberikan landasan bagi pemahaman mengenai determinan efisiensi pengadaan dalam berbagai konteks organisasi. Tabel 2.6 berikut menyajikan 20 penelitian terdahulu yang paling relevan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini, beserta metodologi dan temuan kuncinya.

Tabel 2. 6 Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1	Salasia, Ibua, & Ahmed (2025)	Effect of Procurement Planning on the Procurement Performance of Maritime Parastatals in Mombasa County	Identifikasi kebutuhan, spesifikasi, strategi sumber daya (X); Kinerja Pengadaan (Y)	Kuantitatif, descriptive correlation al, regresi linier berganda	Keempat dimensi perencanaan menjelaskan 31,7% variasi kinerja pengadaan; identifikasi kebutuhan dan keterlibatan pengguna adalah faktor paling dominan
2	Mshiaondo (2025)	Procurement Planning and Cost Effectiveness in Lower Benue River Basin Development Authority Nigeria	Kepatuhan regulasi, manajemen kontrak (X); Efektivitas Biaya (Y)	Kuantitatif, OLS, kuesioner (n=109)	Kepatuhan regulasi dan manajemen kontrak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas biaya otoritas publik
3	Prasetyo & Isnowati (2025)	Influence of Procurement Planning and HR Competency on Budget Effectiveness Mediated by Regulatory Compliance	Perencanaan, Kompetensi (X); Kepatuhan Regulasi (Mediasi); Efektivitas Anggaran (Y)	Kuantitatif, analisis jalur (n=72)	Kepatuhan regulasi secara signifikan memediasi pengaruh perencanaan terhadap efektivitas anggaran
4	Asande, Kwendo, & Kiongera (2023)	Effect of Procurement Planning on Procurement Function Performance in Kakamega	Perencanaan Pengadaan (X); Kinerja Fungsi	Kuantitatif, cross-sectional, Sensus	Perencanaan berpengaruh positif namun memerlukan implementasi yang efektif untuk

No	Penulis & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
5	Aswani, Kadima, & Juma (2021)	County Government Procurement Planning and Procurement Performance of the Aga Khan Hospital, Kisumu	Pengadaan (Y) Perencanaan Pengadaan (X); Kinerja Pengadaan (Y)	Kuantitatif, descriptive survey, regresi struktural (n=51)	menghasilkan value for money Perencanaan pengadaan berpengaruh nyata (68%) terhadap kinerja pengadaan di organisasi layanan kesehatan
6	Rakhman (2024)	Tinjauan Sistematis Pengaruh Digitalisasi Pengadaan Terhadap Efisiensi dan Transparansi	Digitalisasi Pengadaan (X); Efisiensi, Transparansi (Y)	Systematic Literature Review (PRISMA)	Digitalisasi mempercepat waktu proses 40,5% dan memperkuat transparansi 60% di sektor publik Indonesia
7	Rakhman (2024)	Strategi 9 Langkah Identifikasi Kebutuhan Barang/Jasa pada Tahap Perencanaan	Identifikasi kebutuhan, Efektivitas Pengadaan	Kualitatif, tinjauan literatur sistematis	Kerangka 9 langkah mengoptimalkan efisiensi ekonomi dan kepatuhan prioritas produk dalam negeri (TKDN)
8	Rakhman (2023)	Penyusunan SOP Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa	SOP Perencanaan, Efisiensi, Akuntabilitas	Kualitatif deskriptif, analisis tematik	SOP terstandar memitigasi risiko penyalahgunaan wewenang dan menjamin akuntabilitas birokrasi pengadaan

No	Penulis & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
9	Ramli (2022)	Kepatuhan NSPM dalam Perencanaan PBJ	Kepatuhan Regulasi (NSPM); Perencanaan Pengadaan	Kualitatif (studi pustaka dan diskusi)	Rendahnya kecermatan dan pemahaman regulasi menjadi kendala utama ketidakpatuhan dalam perencanaan
10	Adriansyah et al. (2021)	Implementasi Kebijakan Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa di Dinas Kesehatan Kab. Bandung	Implementasi Kebijakan Perencanaan PBJ	Kualitatif deskriptif (wawancara & observasi)	Implementasi belum optimal karena kurangnya sertifikasi pejabat dan beban kerja ganda sebagai ASN
11	Gustinurrohman (2025)	Potensi Efisiensi Pengadaan Kertas HVS Melalui Strategi Konsolidasi Katalog Elektronik	Konsolidasi Katalog Elektronik (X); Efisiensi Pengadaan (Y)	Kuantitatif, statistik deskriptif	Strategi konsolidasi menghasilkan potensi efisiensi anggaran antara 28,44% hingga 28,70%
12	Februeni & Putri (2025)	Shared Service Center (SSC) dan Efisiensi Bisnis di BUMN Sektor Industri Semen	Implementasi SSC; Efisiensi Bisnis	Kualitatif deskriptif, studi kasus	SSC meningkatkan efisiensi melalui standarisasi proses bisnis dan pengurangan beban administratif
13	Chauhan et al. (2023)	Exploitation of Material Consolidation	Konsolidasi material (X); Biaya	Kuantitatif, pemodelan MILP	Konsolidasi material antar-tingkat

No	Penulis & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
		n Trade-offs in Multi-Tier Complex Supply Networks	pengadaan dan inventaris (Y)		mengurangi biaya inventaris secara efektif melalui pengadaan terintegrasi
14	Hagberg & Hulthén (2022)	Consolidation through Resourcing in Last-Mile Logistics	Sumber daya bersama (X); Konsolidasi logistik (Y)	Kualitatif, analisis konseptual	Koordinasi sumber daya bersama memfasilitasi konsolidasi logistik yang lebih efisien dalam waktu dan operasional
15	Magistra (2025)	Pengaruh Koordinasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai	Koordinasi (X1), Pengawasan (X2); Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif, regresi linier berganda (SPSS)	Koordinasi dan pengawasan berkontribusi 61,1% terhadap pencapaian prestasi kerja pegawai
16	Purnama et al. (2021)	Pengaruh Koordinasi Terhadap Efektivitas Kerja	Koordinasi (X); Efektivitas Kerja (Y)	Kuantitatif, regresi linear sederhana (n=78)	Koordinasi berkontribusi 83,6% terhadap efektivitas kerja pegawai dinas daerah
17	Harits (2020)	Hubungan antara Koordinasi dan Kinerja Pegawai	Koordinasi (X); Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif, Path Analysis	Kesatupaduan dan arah tujuan dalam koordinasi memiliki dampak signifikan terhadap

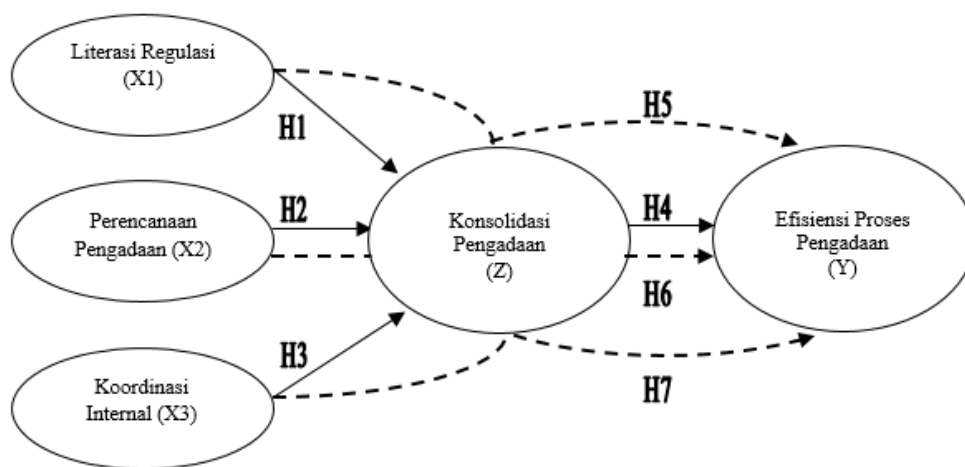
No	Penulis & Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
18	Salam (2023)	Pengaruh Koordinasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai	Koordinasi (X); Efektivitas Kerja (Y)	Survey eksplanatif, regresi linear ($R^2=0,664$)	kinerja pegawai Koordinasi yang efektif berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai
19	Yatiningrum & Tyas (2022)	Pengaruh E-Procurement dan Akuntabilitas Terhadap Efisiensi Pengadaan B/J	E-procurement (X1), Akuntabilitas (X2); Efisiensi (Y)	Kuantitatif, regresi linier berganda	E-procurement dan akuntabilitas secara positif meningkatkan efisiensi dan meminimalisir praktik KKN
20	Idadokima & Dick (2024)	Pre-Qualification and Procurement Efficiency in Rivers State Ministries	Pra-kualifikasi (X); Efisiensi Pengadaan (Y)	Kuantitatif, cross-sectional survey, Sensus (n=130)	Hubungan positif signifikan antara pra-kualifikasi dengan efisiensi pengadaan melalui transparansi dan penghematan biaya

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan penelitian terdahulu, sebagian besar studi masih menempatkan perencanaan pengadaan, kepatuhan regulasi, dan koordinasi sebagai determinan langsung terhadap kinerja atau efisiensi pengadaan. Penelitian mengenai konsolidasi pengadaan umumnya juga masih berfokus pada dampaknya terhadap efisiensi biaya secara parsial.

Hingga saat ini masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan literasi regulasi, perencanaan pengadaan, dan koordinasi internal dalam satu model penelitian dengan menempatkan konsolidasi pengadaan sebagai variabel mediasi, khususnya pada konteks BUMN sektor jasa maritim. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan penelitian tersebut.

2.12 Kerangka Konseptual



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual – Model Mediasi

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

2.13 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah disusun, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Literasi regulasi berpengaruh positif signifikan terhadap konsolidasi pengadaan.
- H2: Perencanaan pengadaan berpengaruh positif signifikan terhadap konsolidasi pengadaan.
- H3: Koordinasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap konsolidasi pengadaan.
- H4: Konsolidasi pengadaan berpengaruh positif signifikan terhadap efisiensi proses pengadaan.

- e) H5: Konsolidasi pengadaan memediasi pengaruh literasi regulasi terhadap efisiensi proses pengadaan.
- f) H6: Konsolidasi pengadaan memediasi pengaruh perencanaan pengadaan terhadap efisiensi proses pengadaan.
- g) H7: Konsolidasi pengadaan memediasi pengaruh koordinasi internal terhadap efisiensi proses pengadaan.