BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Pengadaan

Manajemen pengadaan merupakan salah satu aktivitas paling menentukan dalam kegiatan logistik yang berperan sebagai proses penyediaan barang atau jasa sesuai kebutuhan organisasi, baik dari segi jenis, jumlah, waktu, harga, maupun mutu. Aktivitas pengadaan dilaksanakan setelah perencanaan logistik selesai dan telah disetujui oleh manajemen puncak. Tujuan utama pengadaan adalah memperoleh barang atau jasa yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas dan kuantitasnya, selesai tepat waktu, serta dengan harga yang sesuai (Putri, 2019). Oleh karenanya, manajemen pengadaan bukan hanya sekadar pembelian, melainkan serangkaian aktivitas strategis yang mendukung pemenuhan kebutuhan operasional perusahaan.

Menurut Purnomo (2025), manajemen pengadaan dalam aktivitas logistik merupakan proses penting yang menyangkut serangkaian kegiatan mulai dari perencanaan kebutuhan, pemilihan pemasok, negosiasi kontrak, hingga pengawasan pelaksanaan pengadaan. Teori manajemen pengadaan yang baik menekankan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi sumber daya untuk memastikan keberhasilan fungsi pengadaan sebagai pendukung aktivitas logistik dan transportasi.

Manajemen pengadaan adalah bagian dari aktivitas logistik yang tidak hanya berhubungan dengan pembelian tetapi juga integrasi kegiatan yang

menyangkut distribusi, transportasi, dan penyimpanan. Dalam hal ini, pengadaan harus berlangsung secara sinergis agar proses yang dilakukan mendukung kelancaran aliran barang dalam rantai pasok. Dengan demikian, proses pembuatan dokumen pengadaan sangat dipengaruhi oleh keselarasan dan koordinasi dalam aktivitas manajemen pengadaan fungsi transportasi dan logistik. Manajemen pengadaan dimulai dengan identifikasi kebutuhan akan barang atau jasa oleh unit kerja yang bersangkutan. Selanjutnya, tim pengadaan bertugas mencari penyedia yang mampu memenuhi kebutuhan tersebut, proses pemanfaatan sumber daya internal perusahaan lalu mencari *vendor* atau mitra yang sesuai dengan kebutuhan.

Opsi pemilihan *vendor* dapat dipilih melalui berbagai cara, mulai dari penawaran terbuka, penunjukkan langsung, hingga lelang. Setelah penyedia barang dan jasa dipilih, dilakukan negosiasi harga untuk menetapkan biaya akhir barang atau jasa yang diperoleh. Selain itu, kontrak dapat disusun guna memastikan semua pihak memahami ketentuan dan kewajiban masing-masing dalam transaksi tersebut. Setelah itu, mengawasi kinerja penyedia untuk memastikan barang atau jasa yang diterima memenuhi standar kualitas dan disampaikan sesuai jadwal. Apabila terdapat penyimpangan dari persyaratan, tim pengadaan harus mengambil langkah perbaikan agar masalah tidak berulang di masa mendatang (Agung, 2023).

2.1.1.1 Metode Manajemen Pengadaan

Metode manajemen pengadaan dalam proses logistik merupakan cara atau prosedur yang digunakan untuk memperoleh barang dan jasa yang dibutuhkan oleh organisasi secara tepat, efektif, dan efisien. Menurut Agung (2023), proses manajemen pengadaan mencakup berbagai jenis metode seperti pembelian langsung, kontrak, sewa, maupun peminjaman, di mana masing-masing memiliki

fungsi dan karakteristik yang berbeda sesuai kebutuhan dan kondisi organisasi. Pemilihan metode manajemen pengadaan yang tepat sangat penting untuk menjamin kesesuaian antara kebutuhan barang atau jasa dengan sumber daya yang tersedia serta untuk meminimalkan risiko keterlambatan dan pemborosan.

Metode manajemen pengadaan sendiri dapat diklasifikasikan menjadi beberapa tipe utama, yakni pengadaan secara langsung tanpa lelang, pengadaan melalui lelang terbuka, pengadaan melalui sistem kontrak, serta metode swakelola (Agung, 2023). Setiap metode memiliki mekanisme dan tahapan berbeda yang harus dipatuhi sesuai dengan regulasi dan standar organisasi agar proses pengadaan berjalan transparan, akuntabel, dan terpadu dengan fungsi logistik lainnya. Pemilihan metode juga mempertimbangkan faktor waktu, biaya, dan urgensi kebutuhan, sehingga mendukung kelancaran proses transportasi dan distribusi dalam rantai pasok. Menurut Aprillio (2023), terdapat dua metode yang dapat diterapkan dalam proses pengadaan barang dan jasa, yaitu:

1. Pengadaan barang melalui lelang

Proses ini melibatkan penyusunan daftar kebutuhan barang oleh perusahaan dengan melibatkan lebih dari satu penyedia *(vendor).* Keunggulan metode ini terletak pada fleksibilitas pihak pengguna untuk memilih penawaran dengan harga paling kompetitif dari berbagai *vendor* yang berpartisipasi.

2. Pengadaan melalui pemesanan langsung

Dalam metode ini, pengguna atau *user* pada perusahaan dapat memesan barang dari satu penyedia tertentu. Proses dilanjutkan dengan negosiasi harga antara pengguna dan penyedia untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan bagi kedua pihak.

2.1.1.2 Jenis Manajemen Pengadaan

Jenis manajemen pengadaan mengacu pada berbagai cara atau mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan logistik barang atau jasa. Berbagai jenis manajemen pengadaan dipilih berdasarkan karakteristik kebutuhan seperti sifat barang atau jasa, skala kebutuhan, urgensi, dan aspek efisiensi biaya (Farmana et al., 2022). Secara umum, jenis manajemen pengadaan yang sering digunakan dalam proses logistik meliputi pembelian langsung, penyewaan, peminjaman, tukar menukar, perbaikan, serta pemberian hibah. Setiap jenis manajemen pengadaan memiliki prosedur dan ketentuan administratif yang berbeda yang harus diikuti agar efektif, efisien, dan sesuai regulasi.

Dalam teori manajemen logistik, pemilihan jenis pengadaan tidak hanya didasarkan pada kebutuhan fisik barang atau jasa, tetapi juga harus memperhatikan prinsip efektivitas, efisiensi, dan transparansi proses administrasi pengadaan (Putri, 2019). Teori ini menekankan bahwa jenis manajemen pengadaan yang tepat dapat mengurangi risiko kesalahan, keterlambatan, dan pemborosan, sekaligus memperkuat koordinasi antara fungsi pengadaan dengan fungsi transportasi dan logistik. Dokumentasi yang lengkap dan sistematis menjadi kunci dalam mengelola jenis manajemen pengadaan agar setiap transaksi dapat dipertanggungjawabkan secara akuntabel dan *auditable*. Lebih lanjut, *Bowersox* dan *Closs,* (1996) yang dikutip dalam Purnomo (2025), menegaskan bahwa jenis manajemen pengadaan harus disesuaikan dengan strategi logistik perusahaan agar mendukung kelancaran rantai pasok.

Pengadaan melalui penyewaan dapat mempercepat aliran logistik pada kondisi kebutuhan mendesak, sedangkan pembelian langsung lebih cocok untuk

kebutuhan jangka panjang dan stabil. Dengan demikian, proses dokumen pengadaan sangat tergantung pada pemilihan jenis pengadaan yang sesuai dengan kebutuhan operasional dan strategi organisasi.

2.1.1.3 Prosedur Manajemen Pengadaan

Prosedur manajemen pengadaan adalah rangkaian tahapan yang sistematis dan terstruktur yang harus dilalui dalam proses pengadaan barang atau jasa agar berjalan dengan efektif, efisien, dan sesuai dengan standar organisasi (Rakhman, 2023). Prosedur ini meliputi berbagai aktivitas mulai dari permintaan kebutuhan, penawaran harga, pemesanan barang, penerimaan barang, pembuatan bukti penerimaan, hingga proses pembayaran. Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam pengadaan berfungsi untuk mempercepat dan mempermudah pengelolaan serta menghindarkan dari kesalahan administrasi serta keterlambatan dalam proses pengadaan (Rakhman, 2023).

2.1.1.4 Peran Manajemen Pengadaan

Manajemen Pengadaan merupakan fungsi strategis dalam manajemen rantai pasok yang tidak hanya memenuhi kebutuhan barang atau jasa tetapi juga mengatur aliran informasi, keputusan pembelian, dan hubungan pemasok yang berdampak pada keberlangsungan operasional organisasi. Dalam perspektif teori manajemen rantai pasok, pengadaan memfasilitasi pencocokan antara permintaan internal dan pasokan eksternal dengan meminimalkan biaya transaksi *(transaction costs)* dan risiko gangguan pasokan.

Fungsi pengadaan secara teoritisnya dapat dianalisis melalui *Transaction Cost Economics (TCE)* dan *agency/principal agent theory*. TCE menjelaskan bagaimana struktur kontraktual dan mekanisme pasar, seperti kontrak jangka

panjang yang memengaruhi total biaya transaksi, sementara teori *principal agent* menyoroti kebutuhan mekanisme monitoring dan dokumentasi untuk mengurangi asimetri informasi antara pembeli *(principal)* dan pemasok *(agent).* Peran pengadaan meliputi identifikasi kebutuhan, seleksi dan pengelolaan pemasok, serta penjaminan kesinambungan pengadaan dalam rantai pasok (Casady et al., 2020).

2.1.2 Dokumen dalam Pengadaan

2.1.2.1 Pengertian Dokumen dalam Pengadaan

Dokumen dalam pengadaan merupakan kumpulan surat atau berkas yang secara resmi dipersiapkan, diolah, dan digunakan sebagai alat bukti serta media komunikasi dalam seluruh proses pengadaan barang dan jasa, khususnya dalam fungsi transportasi dan logistik (Putri, 2019). Dokumen tersebut berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh tahapan pengadaan berjalan sesuai aturan, standar operasional, dan memenuhi aspek kepatuhan hukum.

Pengelolaan dokumen yang sistematis dan akurat menjadi kunci utama dalam mendukung efektivitas dan efisiensi proses pengadaan. Menurut Wardhana et al., (2020), dalam teori manajemen administrasi, dokumen adalah media tertulis yang sangat penting untuk mendukung operasional fungsi organisasi, termasuk pengadaan logistik. Keefektifan dokumen pengadaan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses distribusi dan transportasi barang, di mana dokumen yang tertata dengan baik dapat mengurangi risiko kesalahan informasi maupun keterlambatan pengiriman.

Dokumen dalam pengadaan adalah seluruh dokumen administratif yang digunakan untuk merencanakan, memproses, dan mencatat setiap tahapan dalam siklus pengadaan barang dan jasa. Dokumen-dokumen ini berfungsi sebagai bukti

formal, dasar hukum, dan instrumen kendali atas setiap transaksi pengadaan yang dilakukan oleh perusahaan (Hatmoko et al., 2023). Teori sistem administrasi menekankan pentingnya siklus dokumen yang mencakup perencanaan, distribusi, penyimpanan, dan pengawasan untuk mencapai efektivitas operasional (Wiliandari & Sitanggang, 2024). Selain itu, teori logistik modern menggarisbawahi peran dokumen sebagai sarana komunikasi dan kontrol yang krusial, sebab dokumen pengadaan berisi instruksi, data barang, dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh semua pihak yang terlibat dalam aktivitas rantai pasok (Putri, 2019).

2.1.2.2 Jenis Dokumen dalam Pengadaan

Jenis dokumen dalam pengadaan merupakan berbagai bentuk dokumen resmi yang digunakan untuk mengatur, mengawasi, dan mendokumentasikan setiap tahapan proses pengadaan barang dan jasa (Putri, 2019). Setiap jenis dokumen memiliki peranan spesifik mulai dari permintaan, persetujuan, pengiriman, dan penerimaan barang atau jasa. Keteraturan pengelolaan dokumen ini akan mendukung kelancaran proses logistik dan meminimalkan risiko kesalahan atau keterlambatan. Jenis dokumen pengadaan yang umum dijumpai meliputi Surat Permintaan Barang (SPB), Surat Perintah Kerja (SPK), kontrak pengadaan, *Purchase Order* (PO), *delivery order, invoice*, surat jalan, dan dokumen pengiriman seperti *Bill of Lading* (B/L). Misalnya, *Purchase Order* berfungsi sebagai bukti pemesanan formal yang sah secara hukum, sementara *Bill of Lading* digunakan sebagai bukti kepemilikan dan penerimaan barang dalam pengiriman (Pangkalandari & Ad, 2025).

Menurut teori manajemen administrasi, dokumen adalah media tertulis yang penting untuk mengendalikan dan mengkoordinasikan kegiatan operasional dalam

organisasi. Dokumen pengadaan dalam logistik bukan hanya sebagai bukti transaksi, tetapi juga sarana komunikasi yang merefleksikan proses bisnis berjalan secara efektif, proses pengadaan akan dikatakan efektif apabila tingkat kelengkapan dan akurasi dokumen sesuai dan akan mempengaruhi validitas transaksi dan pengambilan keputusan kedepannya (Wiliandari & Sitanggang, 2024). Siklus pengadaan barang dan jasa dalam perusahaan melibatkan serangkaian dokumen yang saling berkaitan dan membentuk alur *procure-to-pay* yang terstruktur. Setiap dokumen memiliki fungsi, penerbit, dan implikasi hukum yang berbeda-beda (Hatmoko et al., 2023).

2.1.2.3 Peran Dokumen dalam Pengadaan

Dokumen pengadaan memainkan peran krusial dalam menjamin transparansi, akuntabilitas, serta kelancaran seluruh proses pengadaan barang dan jasa, khususnya dalam fungsi transportasi dan logistik. Transparansi dapat diartikan sebagai keterbukaan informasi yang memungkinkan semua pihak terkait memahami proses pengadaan dengan jelas, sehingga mencegah terjadinya praktik-praktik kecurangan dan meningkatkan kepercayaan antar *stakeholder*. Dokumen yang lengkap, akurat, dan terdokumentasi dengan baik menjadi dasar utama untuk mewujudkan transparansi, karena menyediakan bukti dan rekam jejak yang dapat ditelusuri (Putri, 2019).

Transparansi pengadaan merujuk pada keterbukaan informasi sepanjang siklus pengadaan, mulai dari perencanaan kebutuhan, kriteria evaluasi, penawaran, hingga pemberian kontrak dan pelaporan pasca kontrak. Dokumen pengadaan yang berupa spesifikasi teknis, rencana kerja dan syarat-syarat, berita acara, dan kontrak. Dokumen pengadaan merupakan media utama untuk mewujudkan keterbukaan

tersebut. Dokumen yang lengkap, terdokumentasi, dan mudah diakses memungkinkan para pemangku kepentingan (internal maupun eksternal) untuk memverifikasi proses, membandingkan penawaran, serta mengecek kepatuhan prosedural (Maysarah, 2023). Dokumen pengadaan merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan siklus pengadaan barang/jasa dalam sebuah organisasi dan sangat bergantung pada kelengkapan juga ketepatan dokumen sejak tahap perencanaan hingga serah terima pekerjaan. Tanpa sistem dokumentasi yang terstruktur, setiap tahapan pengadaan rentan terhadap kesalahan administratif, ketidaksesuaian spesifikasi, dan potensi sengketa hukum antara pihak-pihak yang terlibat (Utami et al., 2024).

Oleh karena itu, manajemen pengadaan dokumen memiliki empat fungsi strategis yang saling berkaitan. Pertama, dokumen berfungsi sebagai instrumen kendali administratif yang memastikan setiap transaksi pengadaan tercatat, terotorisasi, dan dapat dipertanggungjawabkan. Kedua, dokumen berperan sebagai dasar hukum yang memberikan kepastian bagi semua pihak yang terlibat dalam transaksi. Ketiga, dokumen menjadi alat komunikasi formal yang menjembatani kebutuhan pengguna internal dengan kemampuan pemasok eksternal. Keempat, dokumen berfungsi sebagai rekam jejak audit yang memungkinkan evaluasi kinerja pengadaan secara periodik. Dokumen kontrak yang tidak diselesaikan tepat waktu menjadi salah satu penyebab utama keterlambatan pembayaran kepada *vendor*, yang pada gilirannya mengganggu kelangsungan rantai pasok perusahaan (Hatmoko et al., 2023).

2.1.3 Business Process Reengineering

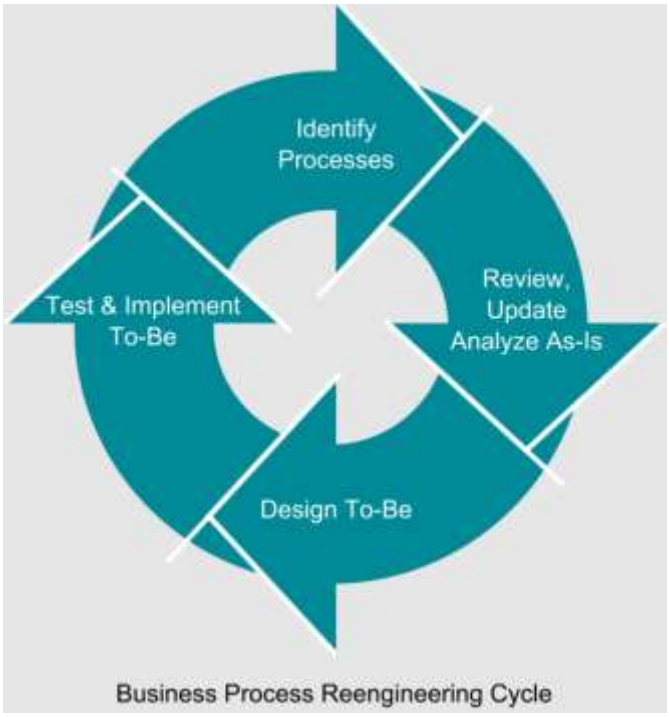
Business Process Reengineering (BPR) pertama kali diperkenalkan oleh

Hammer & Champy pada tahun 1994 dalam buku *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. *Hammer* dan *Champy* mendefinisikan BPR sebagai pemikiran ulang secara fundamental dan perancangan ulang secara radikal atas proses bisnis inti guna mencapai peningkatan yang signifikan dalam aspek biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan. Berbeda dengan pendekatan perbaikan proses yang bersifat inkremental, BPR bertujuan menghasilkan perubahan yang signifikan melalui perancangan ulang proses dari akar permasalahannya.

Namirah et al., (2024) dalam kajian sistematis nya tentang BPR menyimpulkan bahwa keberhasilan penerapan BPR sangat bergantung pada komitmen kepemimpinan, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, serta kejelasan tujuan perubahan yang hendak dicapai. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi kasus BPR di Indonesia yang menunjukkan bahwa perencanaan yang matang dan dukungan manajemen puncak merupakan faktor kritis keberhasilan BPR. Rekayasa ulang proses bisnis (*Business Process Reengineering*/BPR) dapat dipahami sebagai upaya penyederhanaan dan penataan kembali proses bisnis guna memenuhi tuntutan pelanggan terhadap kualitas produk dan layanan, tingkat fleksibilitas, serta efisiensi biaya. BPR juga merupakan suatu kerangka pemikiran yang digunakan untuk merancang ulang proses bisnis secara kritis dan mendasar dengan tujuan menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Adapun aspek pengukuran utama dalam penerapan BPR meliputi biaya, kualitas, pelayanan, dan kecepatan proses (Wisayani, 2024).

BPR sebagai metode manajemen perubahan yang menitikberatkan pada perbaikan proses dengan cara mengurangi elemen-elemen yang tidak memberikan nilai tambah dan menekankan bahwa BPR berbeda secara fundamental dari

pendekatan perbaikan proses yang bersifat inkremental alih-alih memperbaiki proses yang sudah ada secara bertahap, BPR mendorong perancangan ulang proses dari akarnya untuk menghasilkan perubahan yang dramatis dan terukur (Lenti & Pujiarini, 2024). BPR adalah konsep untuk merancang ulang proses bisnis yang memiliki kelemahan mendasar agar menjadi lebih efisien dan kompetitif (Fathinatussakinah et al., 2024).



Gambar 2. 1 *Business Process Reengineering Cycle*

Sumber: Hammer dan Champy (1993)

2.1.3.1 Tahapan pelaksanaan *Business Process Reengineering*

Ningrum & Dachyar, (2024) mengusulkan tiga tahapan inti yang telah banyak diterapkan dalam penelitian di Indonesia, yaitu pemetaan *as-is process*, analisis *as-is process*, dan perancangan *to-be process*. Apriyanto et al., (2022) mengembangkan kerangka yang lebih komprehensif dengan menambahkan tahap implementasi dan evaluasi. Amalia et al., (2025) dalam penelitiannya di sektor

logistik Indonesia menggunakan kerangka yang terdiri dari identifikasi masalah melalui wawancara dan observasi, analisis *as-is process*, serta perancangan *to-be process* berdasarkan pemanfaatan sumber daya yang lebih optimal. Pendekatan awal dilakukan dengan menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non value added)*. Selanjutnya, aktivitas yang tetap diperlukan secara operasional namun tidak berkontribusi signifikan terhadap nilai bagi pelanggan disederhanakan *(eliminate and simplify)*. Setelah itu, aktivitas yang telah dinilai efektif diintegrasikan ke dalam alur proses *(integrated),* dan apabila telah berjalan sesuai *(Business Value Added*), maka aktivitas tersebut dapat diotomatisasi *(automate)* untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja proses bisnis (Indrajit & Djokopranoto, 2019).

Sedangkan secara umum tahapan BPR mengacu pada kerangka berikut:

1) Identifikasi Proses, menentukan proses bisnis yang akan dianalisis berdasarkan tingkat urgensi dan dampaknya terhadap kinerja operasional, melalui observasi awal dan wawancara dengan pemangku kepentingan.

2) Pemetaan *As-Is Process*, mendokumentasikan secara menyeluruh kondisi proses bisnis yang berjalan saat ini menggunakan instrumen pemodelan seperti *flowchart* atau *Business Process Model and Notation*.

3) Analisis *As-Is Process*, menganalisis proses eksisting untuk mengidentifikasi *bottleneck*, duplikasi aktivitas, pemborosan waktu, dan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value-added activities*).

4) Perancangan *To-Be Process* dan Rekomendasi Implementasi, merancang proses baru yang lebih efektif dan efisien berdasarkan hasil analisis, dengan menghilangkan aktivitas yang tidak perlu, menyederhanakan alur kerja, dan

mengoptimalkan penggunaan sumber daya (Wisayani, 2024).

2.1.3.2 Pengertian Real Value Added (RVA), Business Value Added (BVA), dan Non value Added (NVA) dalam Business Process Reengineering (BPR)

Menurut (Wisayani, 2024), dalam konsep *Business Process Reengineering* (BPR) analisis aktivitas menjadi salah satu tahapan penting untuk mengidentifikasi efisiensi proses bisnis. Aktivitas dalam suatu proses bisnis umumnya diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu *Real Value Added* (RVA), *Business Value Added* (BVA), dan *Non Value Added* (NVA). *Real Value Added* (RVA) merupakan aktivitas yang secara langsung memberikan nilai tambah bagi pelanggan atau pengguna akhir. Aktivitas ini dianggap penting karena berkontribusi langsung terhadap kualitas produk atau layanan jasa yang dihasilkan. RVA adalah aktivitas inti yang harus dipertahankan dalam proses bisnis karena berperan langsung dalam menciptakan output yang diinginkan pelanggan.

Selanjutnya, *Business Value Added* (BVA) adalah aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah langsung bagi pelanggan, tetapi tetap diperlukan untuk mendukung kelangsungan proses bisnis. Aktivitas ini biasanya berkaitan dengan kebutuhan administratif, regulasi, atau kebijakan organisasi. Menurut Apriyanto et al., (2022), BVA merupakan aktivitas yang mendukung proses namun tidak secara langsung meningkatkan nilai produk atau layanan dari perspektif pelanggan. Sementara itu, *Non Value Added* (NVA) merupakan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah baik bagi pelanggan maupun bagi organisasi, sehingga sebaiknya dieliminasi. Aktivitas ini sering kali menjadi penyebab utama terjadinya inefisiensi proses, seperti keterlambatan, duplikasi pekerjaan, atau pemborosan waktu. NVA merupakan aktivitas yang harus diminimalkan atau dihilangkan dalam

proses BPR karena tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja proses (Wisayani, 2024).

Lebih lanjut, (Gustaji & Gustaji, 2025) menunjukkan bahwa identifikasi dan eliminasi aktivitas NVA dalam proses pengadaan mampu meningkatkan efisiensi waktu dan kinerja proses secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan konsep RVA, BVA, dan NVA dalam BPR sangat penting untuk mengoptimalkan proses bisnis.

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

1. Rekayasa Ulang Proses Inisiasi Proyek Pengadaan IPAL dengan Pendekatan *Business Process Reengineering* pada PT Wiraga, (Erfandany & Sriyanto, 2024). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh lambatnya tahap inisiasi proyek pengadaan di PT Wiraga, perusahaan manufaktur dan teknologi lingkungan yang menyebabkan deviasi rata-rata sebesar 7,41%, sehingga berpotensi menurunkan efisiensi proyek secara keseluruhan. Penyebab inefisiensi yang teridentifikasi meliputi ketergantungan pada prosedur manual, kurangnya digitalisasi, serta keberadaan aktivitas *Non-Value Added* (NVA) dalam alur proses yang berjalan. Menggunakan pendekatan BPR, penelitian ini menganalisis model as-is kemudian merancang model *to-be* menggunakan perangkat lunak Igrafx, yang hasilnya mencakup penggabungan dan eliminasi aktivitas NVA serta penerapan sistem informasi manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model *to-be* yang diusulkan mampu memangkas waktu proses inisiasi pengadaan sebesar 38,42%.

2. Rancang Bangun Sistem Pengadaan Barang dan Jasa Dengan Skema Penunjukan Langsung Universitas Pertamina, (Farmana et al., 2022). Penelitian ini membahas pengembangan sistem pengadaan berbasis digital untuk meningkatkan

efisiensi dan efektivitas proses pengadaan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kendala pada sistem manual, seperti keterlambatan, kurangnya transparansi, dan potensi kesalahan administrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem yang dirancang mampu mempercepat proses, meningkatkan akurasi data, serta mendukung transparansi dan akuntabilitas.

3. Penerapan *Business Process Reengineering* untuk Meningkatkan Efisiensi Proses Bisnis Menggunakan *B izagi Modeler,* (Fathinatussakinah et al., 2024). Penelitian ini membahas penerapan metode *Business Process Reengineering* (BPR) dengan bantuan perangkat lunak *Bizagi Modeler* untuk menganalisis dan memperbaiki proses bisnis yang belum efisien. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya alur kerja yang kompleks dan kurang optimal sehingga menghambat kinerja operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BPR mampu menyederhanakan proses, mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah, serta meningkatkan efisiensi dan kinerja proses bisnis secara keseluruhan.

4. Analisis Rancang Ulang Proses Bisnis Pada Sektor Logistik Menggunakan Metode *Business Process Reengineering* (Studi Kasus: PT. Bina Baru Malanti), (Amalia et al., 2025). Penelitian ini membahas penerapan metode *Business Process Reengineering* (BPR) untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses operasional di sektor logistik. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya proses bisnis yang belum optimal, seperti alur kerja yang panjang, kurang terintegrasi, serta menyebabkan keterlambatan dalam aktivitas logistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BPR mampu menyederhanakan alur proses, menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah, serta meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

5. Analisis Business Process Reengineering untuk Mengevaluasi, Merekayasa Ulang, dan Memperbaiki Monitoring Kontrak pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang, (Wisayani, 2024). Penelitian ini dilakukan karena rendahnya efisiensi proses bisnis monitoring kontrak yang masih berjalan secara manual berbasis dokumen fisik (*paper-based*) dengan banyak divisi yang terlibat. Dengan menggunakan metode BPR, peneliti memetakan as-is process, mengidentifikasi permasalahan, dan merancang proses bisnis baru yang mengeliminasi aktivitas Non Value Added (NVA) serta mengintegrasikan sistem informasi antar divisi, sehingga menghasilkan penghematan waktu yang signifikan dan peningkatan efisiensi monitoring kontrak secara keseluruhan.

6. *Procurement Business Process Reengineering In Manufacturing Companies Using Business Process Analysis Methods,* (Fitria et al., 2022). Penelitian ini mengkaji penerapan *Business Process Reengineering* (BPR) pada proses pengadaan di perusahaan manufaktur dengan menggunakan metode analisis proses bisnis. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya ketidakefisienan dalam proses pengadaan, seperti alur yang kompleks, waktu proses yang lama, serta kurangnya integrasi antarbagian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BPR mampu menyederhanakan alur pengadaan, mengurangi waktu proses, serta meningkatkan koordinasi antar unit kerja sehingga efisiensi dan efektivitas proses pengadaan dapat meningkat.

7. *Business Process Reengineering of the Procurement Process at PT PAR an Oil and Gas Company*, (Gustaji & Gustaji, 2025). Penelitian ini mengkaji literatur mengenai penerapan *Business Process Reengineering* (BPR) dalam meningkatkan kinerja proses pengadaan pada perusahaan sektor minyak dan gas. Penelitian ini

dilatarbelakangi oleh adanya ketidakefisienan proses, seperti alur pengadaan yang panjang, keterlambatan persetujuan, serta kurang optimalnya koordinasi antar unit kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BPR mampu menyederhanakan alur proses pengadaan, mempercepat waktu siklus, serta meningkatkan efektivitas dan transparansi dalam pengelolaan dokumen pengadaan.

8. *A Framework for Procurement Process Reengineering in Industry 4.0.* (Tripathi & Gupta, 2021). Penelitian ini menjelaskan bahwa *procurement* merupakan bagian krusial dari *supply chain management* yang sangat menentukan daya saing organisasi, sehingga proses pengadaannya perlu dirancang ulang agar lebih adaptif terhadap perkembangan *Industry* 4.0. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan *Business Process Reengineering* (BPR) untuk menyusun kerangka kerja *procurement* yang terintegrasi dengan teknologi digital, dengan tujuan menghasilkan perbaikan radikal pada biaya, waktu siklus, tenaga kerja, tingkat otomasi, keterlacakan, ketersediaan informasi, dan ketidakpastian proses. Hasil studi menunjukkan bahwa proses pengadaan yang direkayasa ulang mampu memberikan visualisasi alur kerja yang lebih jelas bagi manajer serta menjadi dasar yang umum untuk melakukan *redesign* proses secara lebih sistematis.

9. *Enhancing B2B Direct Purchasing through MSMEs E-commerce: Prioritizing Quality Attributes and Reengineering Processes in an Oil and Gas Company*, (Ningrum & Dachyar, 2024). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya ketidakefisienan dalam proses pembelian, seperti pengambilan keputusan yang kurang optimal serta alur proses yang belum efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis ini membantu dalam menentukan prioritas keputusan secara lebih objektif, sedangkan penerapan BPR mampu menyederhanakan alur proses dan

mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah. Kombinasi kedua metode tersebut terbukti meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kualitas proses pengadaan.

10. *The Impact of Procurement Practices on Organizational Performance: A Literature Review,* (Jama & Mohamud, 2024). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji literatur terkait pengaruh praktik pengadaan terhadap kinerja organisasi sekaligus mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan yang masih ada, mengingat pentingnya pengadaan yang efektif dalam menunjang keberhasilan operasional meskipun implementasinya belum optimal. Kajian dilakukan secara sistematis dengan melibatkan dua peneliti yang secara independen meninjau studi, mengekstrak data, serta menilai kualitas dan potensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengadaan yang efektif mampu meningkatkan kualitas perolehan barang dan jasa, memperkuat hubungan strategis dengan pemasok, serta mendorong keunggulan kompetitif, sedangkan praktik yang tidak optimal dapat menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Table 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian, Oleh, dan Tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Rekayasa Ulang Proses Inisiasi Proyek Pengadaan IPAL dengan Pendekatan *Business Process Reengineering* pada PT Wiraga, (Erfandany & Sriyanto, 2024).	Melakukan rekayasa ulang proses inisiasi proyek pengadaan di PT Wiraga guna mengidentifikasi faktor penyebab inefisiensi dan merancang proses baru yang lebih efektif dan efisien menggunakan pendekatan *Business Process Reengineering* (BPR).	Kualitatif deskriptif	Penerapan BPR berhasil mengidentifikasi aktivitas NVA, duplikasi, dan ketergantungan prosedur manual pada tahap inisiasi pengadaan. Model to-be yang dihasilkan mencakup eliminasi NVA, penggabungan aktivitas, dan penerapan sistem informasi manajemen, sehingga waktu proses inisiasi pengadaan berkurang sebesar 38,42%.	Penggunaan *Business Process Reengineering* (BPR) untuk menganalisis dan merancang ulang proses pengadaan, serta identifikasi aktivitas NVA sebagai sumber inefisiensi proses.	Fokus penelitian pada fase inisiasi proyek pengadaan IPAL di perusahaan teknologi lingkungan.
2.	Rancang Bangun Sistem Pengadaan Barang dan Jasa Dengan Skema Penunjukan Langsung Universitas Pertamina. (Putra Farmana et al., 2022).	Menganalisis proses pengadaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan instansi di Universitas Pertamina, dengan fokus pada mekanisme penunjukan langsung yang melibatkan pemilihan satu penyedia barang atau jasa dalam kondisi tertentu.	Kuantitatif dan Kualitatif	Pengembangan aplikasi Pengadaan Barang dan Jasa menggunakan metode SDLC *Waterfall* (dari komunikasi hingga konstruksi) memungkinkan pemantauan proses penunjukan langsung secara *real time* oleh pengguna dan divisi pengadaan tanpa kontak langsung.	Memiliki persamaan mengoptimalkan proses pengadaan untuk mendukung operasional organisasi.	Fokus pada sistem pengembangan evaluasi efektivitas yang berbeda.

No.	Judul Penelitian, Oleh, dan Tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persammaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3.	Penerapan *Business Process Reengineering* untuk Meningkatkan Efisiensi Proses Bisnis Menggunakan *Bizagi Modeler,* (Fathinatussakinah et al., 2024).	Menganalisis dan meningkatkan efisiensi proses bisnis melalui penerapan Business Process Reengineering (BPR) dengan bantuan pemodelan menggunakan Bizagi Modeler.	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan efisiensi proses bisnis melalui penyederhanaan alur kerja, pengurangan aktivitas yang tidak bernilai tambah, serta perbaikan waktu proses.	Memiliki persamaan penggunaan pendekatan Business Process Reengineering (BPR) untuk menganalisis dan meningkatkan kinerja proses bisnis.	Perbedaan fokus pada efisiensi proses bisnis secara umum dengan tools Bizagi Modeler.
4.	Analisis Rancang Ulang Proses Bisnis Pada Sektor Logistik Menggunakan Metode *Business Process Reengineering* (Studi Kasus: PT. Bina Baru Malanti), (Amalia et al., 2025).	Menganalisis dan merancang ulang proses bisnis pada sektor logistik guna meningkatkan efisiensi dan kinerja operasional perusahaan.	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BPR mampu memperbaiki alur proses bisnis, mengurangi waktu proses, serta meningkatkan efisiensi operasional dalam kegiatan logistik.	Persamaan menggunakan pendekatan Business Process Reengineering (BPR) untuk menganalisis dan meningkatkan kinerja proses bisnis pada sektor logistik.	Perbedaan fokus pada perancangan ulang proses bisnis secara umum di sektor logistik,

No.	Judul Penelitian, Oleh, dan Tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persammaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5.	Analisis Business Process Reengineering untuk Mengevaluasi, Merekayasa Ulang, dan Memperbaiki Monitoring Kontrak pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang, (Wisayani, 2024)	Mendeskripsikan proses bisnis monitoring kontrak yang berjalan saat ini, mengidentifikasi permasalahan melalui pemetaan proses, dan merancang proses bisnis baru yang lebih efisien menggunakan metode BPR	Kualitatif	Rancangan proses bisnis monitoring kontrak baru dengan penghematan waktu signifikan melalui eliminasi aktivitas NVA dan penerapan sistem informasi terintegrasi antar divisi.	Memiliki persamaan menggunakan metode BPR dengan pendekatan kualitatif deskriptif, memetakan *as-is process*, mengidentifikasi aktivitas NVA, dan merancang *to-be process* pada perusahaan BUMN yang proses bisnisnya masih bersifat *paper-based.*	Perbedaan fokus pada proses monitoring kontrak di PT PLN dengan output berupa rekomendasi sistem informasi terintegrasi.
6.	*Procurement Business Process Reengineering In Manufacturing Companies Using Business Process Analysis Methods,* (Fitria et al., 2022).	Menganalisis dan merekayasa ulang proses pengadaan pada perusahaan manufaktur untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kinerja operasional.	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BPR mampu menyederhanakan proses pengadaan, mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah, serta meningkatkan efisiensi waktu dan koordinasi antar unit.	Persamaan menggunakan pendekatan Business Process Reengineering (BPR) dalam menganalisis dan memperbaiki proses pengadaan.	Memiliki perbedaan aspek pada proses pengadaan di perusahaan manufaktur secara umum.

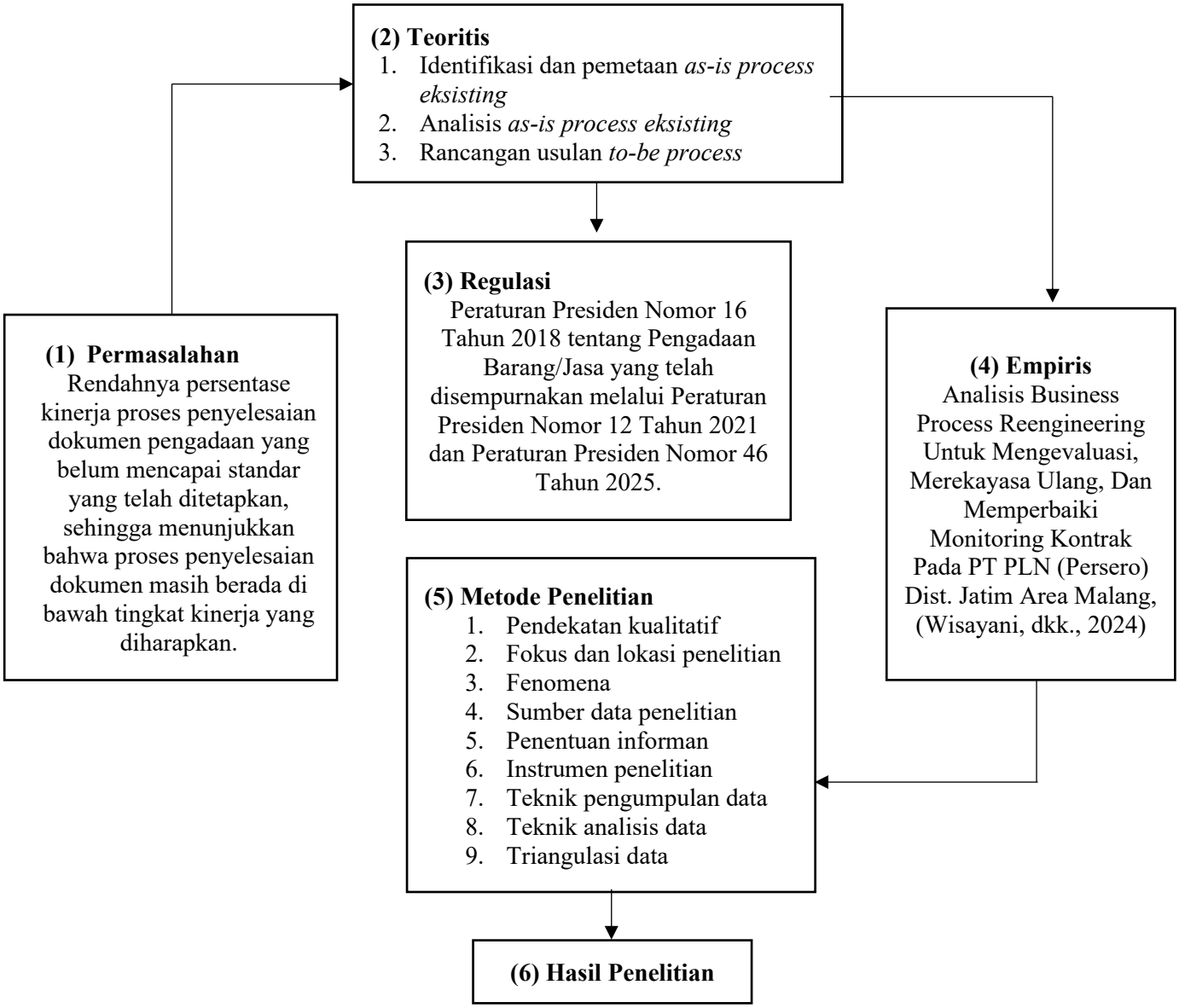
No.	Judul Penelitian, Oleh, dan Tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persammaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7.	*Business Process Reengineering of the Procurement Process at PT PAR an Oil and Gas Company*, (Gustaji & Gustaji, 2025).	Menganalisis dan merekayasa ulang proses pengadaan pada perusahaan sektor *oil and gas* guna meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kinerja operasional.	Kuantitatif dan Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BPR mampu mempercepat alur pengadaan, mengurangi tahapan yang tidak efisien, serta meningkatkan koordinasi dan transparansi antar fungsi terkait.	Memiliki persamaan menggunakan pendekatan *Business Process Reengineering (BPR)* dalam menganalisis dan meningkatkan proses pengadaan.	Fokus spesifikasi pada perbaikan proses pengadaan secara umum pada industri *oil and gas.*
8.	*A Framework for Procurement Process Reengineering in Industry 4.0.* (Tripathi & Gupta, 2021).	Menganalisis dan bertujuan merancang kerangka kerja *reengineering* proses pengadaan agar lebih sesuai dengan tuntutan *Industry* 4.0	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPR mampu memperjelas visualisasi alur kerja dan menjadi dasar dalam merancang ulang proses secara sistematis. Melalui identifikasi aktivitas tidak bernilai tambah, proses pengadaan dapat dibuat lebih efisien, terukur, dan mudah dikendalikan.	Memiliki persamaan penggunaan pendekatan BPR untuk menganalisis dan memperbaiki proses pengadaan.	Perbedaan fokus pada kerangka umum *procurement* di *Industry* 4.0.

No.	Judul Penelitian, Oleh, dan Tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persammaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9.	*Enhancing B2B Direct Purchasing through MSMEs E-commerce: Prioritizing Quality Attributes and Reengineering Processes in an Oil and Gas Company*, (Ningrum & Dachyar, 2024).	Meningkatkan efektivitas proses pembelian langsung (*direct purchasing*) B2B melalui pemanfaatan *e-commerce* pada industri *oil and gas* serta perbaikan proses bisnis berbasis prioritas atribut kualitas.	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BPR dan integrasi e-commerce mampu meningkatkan efisiensi proses pembelian, mempercepat waktu pengadaan, serta meningkatkan kualitas dan transparansi proses.	Memiliki persamaan menggunakan pendekatan Business Process Reengineering (BPR) untuk meningkatkan efektivitas proses pengadaan.	Perbedaan fokus orientasi optimalisasi *direct purchasing* berbasis *e-commerce* pada industri *oil and gas.*
10.	*The Impact of Procurement Practices on Organizational Performance: A Literature Review.* (Jama & Mohamud, 2024).	Meninjau secara menyeluruh literatur yang ada mengenai dampak praktik pengadaan terhadap kinerja organisasi serta mengidentifikasi celah dalam basis pengetahuan saat ini.	Kuantitatif dan Kualitatif	Menunjukkan bahwa praktik pengadaan memengaruhi kualitas dan kinerja organisasi, di mana pemilihan pemasok berkualitas meningkatkan reputasi dan kepuasan pelanggan.	Memiliki persamaan pembahasan proses pengadaan dan pengaruhnya pada kinerja.	Perbedaan fokus basis evaluasi praktik pengadaan yang lebih spesifik ke dokumen pengadaan.

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

2.3 Alur Kerangka Penelitian

Kerangka berpikir dalam penelitian ini disusun untuk memberikan gambaran mengenai alur hubungan antara analisis Business Process Reengineering terhadap proses pembuatan dokumen pengadaan. Peneliti menjelaskan bagaimana analisis pendekatan tersebut dapat mempengaruhi proses secara keseluruhan.



Gambar 2.2 Alur Kerangka Penelitian

Sumber: Data diolah peneliti, 2026