

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Pengadaan Barang dan Jasa

Pengadaan barang dan jasa merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh barang, jasa, atau pekerjaan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi guna mendukung pelaksanaan program atau kegiatannya. Pengadaan barang dan jasa dilakukan secara transparan, efektif, dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan keinginan penggunanya. Proses pengadaan ini berlangsung sejak tahap identifikasi kebutuhan hingga serah terima hasil pekerjaan. Agar tujuan pengadaan barang dan jasa dapat tercapai, baik pihak pengguna maupun pihak penyedia wajib berpedoman pada etika, norma, dan filosofi, serta mengikuti prosedur dan proses pengadaan yang berlaku (Rachman et al., 2022). Berdasarkan Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa PT XYZ Nomor 30-KP-001G (2021) terdapat 6 metode pengadaan Barang/Jasa, yaitu:

1. Tender atau Seleksi Umum

Pengumuman dibuka secara luas melalui *website* perusahaan atau Kementerian BUMN sehingga masyarakat dunia usaha yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat mengikuti. Metode ini wajib untuk pengadaan Barang/Jasa Konstruksi bernilai besar.

2. Tender atau Seleksi Terbatas

Dilakukan untuk pekerjaan yang penyedia kompetennya terbatas karena spesifikasi teknis tertentu, bersifat kompleks, atau berisiko tinggi. Proses ini

diikuti minimal 2 penyedia yang dipilih sesuai bidang usaha dan kualifikasi kemampuan.

3. Pemilihan Langsung

Dilakukan dengan membandingkan penawaran dari minimal 2 penyedia yang memenuhi syarat teknis dan administrasi, kemudian dilakukan negosiasi teknis maupun harga. Khusus untuk pengadaan barang/jasa luar negeri, metode ini tidak dibatasi oleh besaran nilai.

4. Penunjukan Langsung

Menunjuk langsung 1 atau lebih penyedia tanpa melalui tender. Dapat dilakukan jika memenuhi kriteria tertentu seperti barang urgent yang tidak dapat ditunda (*business critical*), penyedia tunggal (*single source*), barang HAKI/OEM (*Original Equipment Manufacture*), keadaan darurat, pembelian berulang (*repeat order*), pekerjaan lanjutan yang tidak dapat dipisah, BUMN/Anak Perusahaan, harga ditentukan pemerintah, pekerjaan kompleks dengan teknologi khusus, atau konsultan tidak terencana untuk masalah mendesak.

5. Pengadaan Langsung

Pembelian tunai langsung dari toko, distributor, atau *e-market* yang diutamakan Pengusaha Kena Pajak (PKP). Dilakukan survey dan perbandingan harga dari beberapa penyedia untuk mendapatkan harga terendah dengan kualitas yang memenuhi spesifikasi.

6. Swakelola

Pekerjaan dikerjakan sendiri oleh perusahaan apabila lebih efisien minimal 30% dibandingkan menggunakan penyedia, pekerjaan tidak diminati penyedia, bersifat rahasia, pilot project khusus, peningkatan SDM, atau penyelenggaraan pelatihan atau penelitian. Biaya tenaga ahli maksimal 50% dari total biaya dan dilengkapi Berita Acara serah terima pekerjaan.

2.1.2 Manajemen Pengadaan

Manajemen pengadaan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan semua aktivitas yang terkait dengan pengadaan barang atau jasa yang diperlukan oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa barang atau jasa tersebut tersedia dalam jumlah yang cukup, memiliki kualitas yang memadai, diperoleh dengan biaya yang efisien, dan sesuai dengan waktu yang diinginkan (Josiah et al., 2024).

Manajemen pengadaan yang baik dapat membantu organisasi untuk mendapatkan barang atau jasa dengan biaya yang efisien, mencakup negosiasi harga yang baik dengan pemasok, pemilihan pemasok yang kompetitif, serta pengendalian biaya selama proses pengadaan. Selain itu, manajemen pengadaan juga memastikan bahwa barang atau jasa yang diterima memiliki kualitas yang memadai melalui pemilihan pemasok yang dapat diandalkan dan pengawasan terhadap kualitas produk atau layanan yang diterima. Dengan mengelola pengadaan secara baik, organisasi dapat menghindari gangguan dalam rantai pasokan, menjaga kelancaran operasional, serta menghindari kekurangan persediaan yang dapat mengganggu proses produksi atau layanan (Josiah et al., 2024).

Manajemen pengadaan juga melibatkan identifikasi dan mitigasi risiko, pertimbangan terhadap faktor keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan, serta kepatuhan terhadap peraturan dan hukum yang berlaku, termasuk etika bisnis dan hukum persaingan. Manajemen pengadaan merupakan elemen kunci dalam manajemen rantai pasokan yang memiliki dampak besar terhadap efisiensi, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Josiah et al., 2024).

2.1.3 Metode Pemilihan Langsung

Berdasarkan Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa PT XYZ Nomor 30-AP-PF-001C (2022) Pemilihan Langsung merupakan metode pengadaan barang atau jasa yang dilakukan dengan membandingkan sekurang-kurangnya 2 (dua) penawaran dari penyedia yang memenuhi kualifikasi. Proses ini dilengkapi dengan klarifikasi serta negosiasi teknis dan harga guna memperoleh penawaran yang paling ekonomis, dapat dipertanggungjawabkan, serta memenuhi prinsip efisiensi, efektivitas, dan *Good Corporate Governance (GCG)*. Metode ini umumnya diterapkan ketika jumlah penyedia barang/jasa yang mampu memenuhi kebutuhan korporasi berjumlah relatif banyak. Proses pemilihan langsung terbagi menjadi 6 tahapan utama, yaitu:

1. Menerima Permintaan Pengadaan (FPBJ): Tim/Pejabat Pengadaan menerima dokumen permintaan pengadaan berupa Form Permintaan Barang/Jasa (FPBJ).
2. Verifikasi Kebutuhan: Melakukan pemeriksaan dan penelaahan terhadap kelengkapan spesifikasi teknis, jumlah kebutuhan, jadwal penyerahan, ketersediaan anggaran, hingga kualifikasi calon penyedia yang relevan.

3. *Inquiry RFQ (Request for Quotation)*: Mengirimkan dokumen *Request for Quotation (RFQ)* atau surat Permintaan Penawaran Harga secara kepada sekurang-kurangnya 2 (dua) calon penyedia barang/jasa yang dinilai mampu.
4. *Negosiasi dan Evaluasi Penawaran*: Melakukan evaluasi terhadap penawaran administrasi, teknis, dan harga dari penyedia, yang dilanjutkan dengan klarifikasi serta negosiasi guna memastikan spesifikasi sesuai dan harga tidak melebihi anggaran. Hasil dari tahap ini dituangkan dalam laporan evaluasi penawaran (*Evaluation Quotation*).
5. *Penetapan Pemenang*: Pejabat yang berwenang (seperti Pejabat Pembuat Komitmen/PPK) menelaah hasil evaluasi dan menetapkan penyedia terbaik sebagai pemenang pengadaan.
6. *Penerbitan PO (Purchase Order) / Surat Perjanjian*: Menerbitkan dokumen perikatan resmi berupa *Purchase Order (PO)*, Surat Pesanan, atau Surat Perjanjian/Kontrak sebagai dasar hukum pelaksanaan pekerjaan dan pengiriman barang oleh penyedia.

2.1.4 Efektivitas

Efektivitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan suatu kegiatan atau program dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Istilah efektivitas berasal dari kata dalam bahasa Inggris, yaitu *effective*, yang berarti berhasil atau dapat dilaksanakan dengan baik. Efektivitas juga berkaitan dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang diperoleh, sehingga pengukuran efektivitas dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Anis et al., 2021). Menurut

Ridwan dan Manduapessy (2024) efektivitas diukur menggunakan empat indikator, yaitu

1. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kemampuan suatu organisasi dalam melaksanakan dan menyelesaikan kegiatan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. Waktu menjadi faktor yang menentukan keberhasilan suatu kegiatan karena penggunaan waktu yang tepat akan mendukung tercapainya tujuan secara efektif, sedangkan keterlambatan dapat menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2. Ketepatan Perhitungan Biaya

Ketepatan perhitungan biaya adalah kemampuan organisasi dalam merencanakan serta menggunakan biaya secara tepat selama pelaksanaan kegiatan. Indikator ini menunjukkan bahwa kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan tanpa mengalami kekurangan maupun penggunaan biaya yang berlebihan. Selain itu, ketepatan perhitungan biaya juga mencerminkan akurasi dalam mengidentifikasi kebutuhan biaya pada setiap aktivitas yang dilakukan.

3. Ketepatan Menentukan Tujuan

Ketepatan menentukan tujuan merupakan kemampuan organisasi dalam menetapkan tujuan pengadaan yang jelas, sesuai dengan kebutuhan, serta selaras dengan hasil yang ingin dicapai. Penetapan tujuan yang tepat menjadi dasar dalam pelaksanaan kegiatan sehingga setiap proses pengadaan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif, baik untuk memenuhi kebutuhan

operasional maupun mendukung keberlangsungan dan peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

4. Ketepatan Sasaran

Ketepatan sasaran merupakan tingkat kesesuaian antara hasil pelaksanaan suatu kegiatan dengan sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan sejauh mana pelaksanaan kegiatan mampu mencapai target yang direncanakan sejak awal. Suatu kegiatan dapat dikatakan memiliki ketepatan sasaran apabila hasil yang diperoleh sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Ketidaksesuaian antara hasil yang dicapai dengan sasaran menunjukkan bahwa tujuan pelaksanaan kegiatan belum tercapai secara efektif.

2.1.5 *Power Tool dan Measuring Tool*

Dalam kegiatan operasional perusahaan terdapat berbagai peralatan yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan, di antaranya *power tool* dan *measuring tool*. Kedua peralatan tersebut memiliki fungsi yang berbeda dan berperan penting dalam menunjang efektivitas serta ketepatan pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Singh *et al.* (2024), *power tool* merupakan alat yang digerakkan oleh sumber tenaga tambahan dan mekanisme selain tenaga manusia secara langsung yang digunakan untuk membantu pekerjaan yang biasanya dilakukan dengan alat tangan (*hand tools*). Penggunaan *power tool* bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan kemudahan dalam pelaksanaan pekerjaan teknis. Contoh *power tool* yang banyak digunakan dalam kegiatan industri antara lain *Pneumatic Random Orbital Sander* dan *Pneumatic Die Grinder*, yang berfungsi untuk proses penghalusan, pengamplasan, serta pengerjaan material.

Menurut Astuti *et al.* (2021), *measuring tool* atau alat ukur merupakan instrumen yang digunakan untuk membandingkan suatu parameter dengan standar tertentu sehingga diperoleh hasil pengukuran yang akurat. Alat ukur digunakan untuk memastikan dimensi atau karakteristik suatu objek sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan. Contoh *measuring tool* yang umum digunakan dalam kegiatan pengukuran teknik adalah *Digital Outside Micrometer* dan *Digimatic Hole Test*, yang digunakan untuk mengukur dimensi luar maupun dimensi lubang dengan tingkat ketelitian yang tinggi.

2.1.6 Proses Bisnis

Menurut Maulana (2023), proses bisnis merupakan serangkaian aktivitas yang saling terhubung dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas tersebut membentuk suatu alur kerja yang terintegrasi untuk menghasilkan nilai bagi organisasi. Proses bisnis yang berjalan secara efektif dan efisien dapat meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, memperbaiki kualitas kinerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

2.1.7 Metode Perbaikan Proses Bisnis

Metode perbaikan proses bisnis merupakan pendekatan terstruktur untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keselarasan kinerja proses dengan tujuan organisasi melalui analisis kondisi berjalan hingga penyusunan solusi. Tiga metode yang umum digunakan adalah *Business Process Reengineering (BPR)*, *Business Process Improvement (BPI)*, dan *Business Process Management (BPM)*, di mana ketiganya memiliki tujuan serupa tetapi berbeda dalam pendekatan, skala perubahan, dan dampak yang dihasilkan (Mahendrawati, 2018).

Business Process Reengineering (BPR) merupakan metode perbaikan proses bisnis yang berfokus pada perancangan ulang proses secara mendasar dan radikal untuk memperoleh peningkatan kinerja yang signifikan pada aspek biaya, kualitas, kecepatan, dan pelayanan. BPR tidak hanya memperbaiki aktivitas yang ada, melainkan juga memangkas elemen aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non-value-added*), menyederhanakan alur kerja, mengintegrasikan alur proses, serta memanfaatkan teknologi informasi secara intensif melalui tahapan *Eliminate, Simplify, Integrate, dan Automate (ESIA)*. Penerapan BPR terbukti dapat meningkatkan efisiensi *throughput* dan memangkas waktu proses pengurusan layanan secara dramatis. Oleh karena itu, BPR lebih tepat diterapkan ketika organisasi memerlukan perubahan skala besar terhadap proses bisnis yang sudah tidak efisien dan tidak mampu lagi mendukung operasional organisasi (Lenti & Pujiarini, 2024).

Berbeda dengan BPR yang menekankan perombakan proses secara radikal, *Business Process Improvement (BPI)* merupakan pendekatan sistematis yang berorientasi pada perbaikan dan optimalisasi proses bisnis yang telah ada. BPI bertujuan meningkatkan kinerja proses melalui penyederhanaan alur kerja, integrasi elemen sumber daya, dan pengurangan pemborosan tanpa melakukan perombakan total terhadap struktur proses. Dalam penerapannya, BPI terbagi ke dalam lima fase utama yang sistematis, yaitu *Organizing for Improvement, Understanding the Process, Streamlining, Measurements and Controls*, serta *Continuous Improvement*. Melalui tahapan ini, evaluasi berfokus pada perbaikan proses yang bermasalah dari kondisi berjalan menuju rancangan perbaikan agar proses berjalan lebih adaptif dan

memberikan nilai tambah secara berkesinambungan bagi organisasi (Syaputra *et al.*, 2024).

Di samping kedua pendekatan tersebut, Business Process Management (BPM) merupakan pendekatan manajemen yang berfokus pada analisis alur proses bisnis secara menyeluruh. BPM mencakup seluruh siklus hidup proses mulai dari identifikasi proses (*process identification*), pemodelan (*process modeling/discovery*), analisis proses (*process analysis*), perancangan ulang (*process redesign*), hingga implementasi (*implementation*) serta pemantauan dan evaluasi secara berkelanjutan (*monitoring and control*). Pendekatan BPM tidak hanya berorientasi pada perbaikan proses secara instan, melainkan memastikan alur kerja dikelola, dimodelkan dengan standar notasi yang jelas (seperti BPMN), dan ditingkatkan secara fleksibel agar selaras dengan kebutuhan organisasi dalam jangka panjang (Mahendrawati, 2018).

Berdasarkan karakteristik masing-masing metode tersebut, penelitian ini memilih pendekatan *Business Process Management (BPM)*. Pemilihan BPM sangat sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu menganalisis keseluruhan proses pengadaan *power tool* dan *measuring tool* yang sedang berjalan, mengidentifikasi akar permasalahan di setiap tahapan proses, serta menyusun usulan rekomendasi perbaikan. Hal ini memungkinkan penelitian tidak hanya menggambarkan kondisi proses saat ini (*as-is*), tetapi juga menghasilkan rancangan proses usulan (*to-be*) sebagai rekomendasi perbaikan proses pengadaan di PT XYZ Bandung.

2.1.8 Business Process management

Business Process Management (BPM) merupakan suatu pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengelola, menganalisis, memperbaiki, dan mengendalikan

proses bisnis secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. *BPM* tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi informasi, tetapi juga pada pengelolaan proses bisnis secara menyeluruh agar mampu menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Penerapan *BPM* memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kualitas proses, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Mahendrawathi, 2018). *BPM* terdiri atas enam tahapan yang membentuk suatu siklus perbaikan berkelanjutan (*Business Process Management Lifecycle*), yaitu identifikasi proses, penemuan proses, analisis proses, rancang ulang proses, implementasi proses, serta pemantauan dan pengendalian proses.

1. Identifikasi Proses (*Process Identification*)

Identifikasi proses merupakan tahapan awal yang bertujuan untuk mengenali dan menentukan proses bisnis yang terdapat dalam organisasi. Pada tahapan ini dilakukan identifikasi terhadap process manajemen, proses utama, serta proses pendukung. Hasil dari identifikasi proses umumnya berupa arsitektur proses bisnis (process architecture) atau process landscape yang menggambarkan keseluruhan proses bisnis dalam organisasi. Informasi tersebut menjadi dasar dalam menentukan proses yang akan dianalisis dan diperbaiki.

2. Penemuan Proses (*Process Discovery*)

Penemuan proses merupakan kegiatan mendokumentasikan proses bisnis yang sedang berjalan (*as-is process*). Informasi mengenai proses diperoleh melalui observasi, wawancara, studi dokumen, maupun pengamatan langsung terhadap aktivitas operasional organisasi. Hasil dari tahapan ini berupa model proses bisnis

yang menggambarkan alur kerja organisasi sehingga memberikan pemahaman mengenai bagaimana proses tersebut dilaksanakan dalam kondisi yang sebenarnya.

3. Analisis Proses (*Process Analysis*)

Analisis proses dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan yang terdapat pada proses bisnis yang sedang berjalan. Analisis dapat mencakup identifikasi hambatan, aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, duplikasi pekerjaan, risiko, serta berbagai kendala yang dapat memengaruhi efektivitas proses bisnis. Selain itu, dilakukan evaluasi terhadap kinerja proses untuk mengetahui sejauh mana proses yang berjalan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hasil analisis digunakan sebagai dasar dalam menentukan peluang perbaikan yang diperlukan.

4. Rancang Ulang Proses (*Process Redesign*)

Rancang ulang proses merupakan kegiatan penyusunan model proses bisnis yang diusulkan (*to-be process*) berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya. Perbaikan proses dapat dilakukan melalui penyederhanaan aktivitas, penghapusan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, penambahan proses maupun integrasi proses. Hasil dari tahapan ini adalah rancangan proses bisnis yang diharapkan mampu meningkatkan efektivitas proses dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

5. Implementasi Proses (*Process Implementation*)

Implementasi proses merupakan kegiatan penerapan rancangan proses bisnis yang telah diperbaiki ke dalam lingkungan operasional organisasi. Pada tahapan ini dilakukan penyesuaian prosedur kerja, penggunaan teknologi pendukung, serta

pengelolaan sumber daya yang diperlukan agar proses yang dirancang dapat diterapkan dengan baik. Implementasi bertujuan untuk memastikan bahwa rancangan proses yang telah dibuat dapat dijalankan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi.

6. Pemantauan dan Pengendalian Proses (*Process Monitoring and Controlling*)

Pemantauan dan pengendalian proses dilakukan untuk memastikan bahwa proses bisnis yang telah diterapkan berjalan sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditetapkan. Kinerja proses diukur menggunakan indikator yang relevan untuk mengetahui tingkat pencapaian proses bisnis. Hasil pemantauan digunakan sebagai dasar dalam melakukan tindakan perbaikan apabila ditemukan ketidaksesuaian antara pelaksanaan proses dengan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi dapat melakukan perbaikan secara berkelanjutan guna meningkatkan efektivitas proses bisnis.

2.2 Kajian Penelitian Tedahulu

1. Efektivitas Pengadaan Barang dan Jasa dengan Metode Penunjukan Langsung di PT Pelindo Terminal Petikemas, Novitha Yulianti, Soedarmanto, Sumarzen Marzuki, dan Dian Arisanti (2024)

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas pengadaan barang dan jasa dengan metode penunjukan langsung di PT Pelindo Terminal Petikemas menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengadaan telah sesuai prosedur yang berlaku, namun efisiensi biaya yang dicapai sebesar 2,16% masih berada di bawah target KPI sebesar 3%. Kendala yang ditemukan meliputi kesulitan negosiasi harga, gangguan server e-procurement, dan kinerja penyedia yang belum optimal. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam menganalisis efektivitas pengadaan barang dan jasa di lingkungan BUMN berbasis e-procurement, namun berbeda karena berfokus pada metode penunjukan langsung dengan indikator utama efisiensi biaya.

2. Analisis Pengadaan Barang dan Jasa di PT Pertamina Retail, Nurul Alifia Risky dan Nida Handayani (2023)

Penelitian ini bertujuan mengetahui proses pengadaan barang dan jasa di PT Pertamina Retail menggunakan metode kualitatif melalui observasi, wawancara, dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengadaan telah berjalan baik dan terstruktur serta didukung sistem e-procurement berupa I-Care dan I-Vendz untuk pengelolaan vendor dan

pemantauan pengadaan. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam penggunaan pendekatan kualitatif untuk menganalisis sistem pengadaan berbasis e-procurement di lingkungan BUMN, namun berbeda karena dilakukan pada sektor retail migas dengan sistem yang dikembangkan secara mandiri.

3. Efektivitas Metode Tender Terbatas dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali, Lutfi Juli Nur Fitasari dan Zainal Fatah (2022)

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas metode tender terbatas dalam pengadaan barang dan jasa di PT PLN UIT JBM menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tender terbatas efektif berdasarkan indikator ketepatan waktu, ketepatan sasaran, dan ketepatan pemilihan metode. Proses tender terbatas membutuhkan waktu 49 hari kerja, lebih cepat dibandingkan tender terbuka yang memerlukan 63 hari kerja. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam mengukur efektivitas pengadaan di lingkungan BUMN, namun berbeda karena berfokus pada metode tender terbatas di sektor ketenagalistrikan.

4. Analisis Efektivitas dan Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa Berbasis E-Procurement di PT Terminal Teluk Lamong, Robi Ganda Novianto dan Nanik Hariyana (2025)

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas dan tata kelola pengadaan barang dan jasa berbasis *e-procurement* di PT Terminal Teluk Lamong menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem *P-eProc* telah berjalan efektif dan mendukung transparansi serta

akuntabilitas sesuai prinsip *Good Corporate Governance (GCG)*, meskipun masih terdapat kendala pada kapasitas SDM dan penyesuaian sistem. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam mengkaji efektivitas *e-procurement* di lingkungan Pelindo Group, namun berbeda karena menekankan aspek tata kelola dan penerapan prinsip *GCG* sebagai indikator efektivitas.

5. Model Perencanaan Proses Bisnis Berdasarkan Business Process Management pada Universitas Dinamika, Yoppy Mirza Maulana (2023)

Penelitian ini bertujuan mengembangkan model perencanaan proses bisnis berbasis *Business Process Management (BPM)* yang mencakup tahapan perbaikan, implementasi, pemantauan, dan pengendalian proses bisnis pada bagian Administrasi Akademik Universitas Dinamika. Metode yang digunakan mengikuti siklus BPM, yaitu *identification, discovery, analyze, redesign, implementation, serta monitoring and control*. Tahap identifikasi menggunakan value chain, pemodelan proses menggunakan BPMN, analisis dilakukan melalui identifikasi permasalahan dan risiko, sedangkan perbaikan menggunakan teknik *ESIA (Eliminate, Simplify, Integrate, Automate)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model menghasilkan dua tahapan utama, yaitu rencana formulasi perbaikan dan rencana implementasi serta evaluasi. Penerapan model mampu mengidentifikasi berbagai ketidakefisienan proses administrasi akademik dan memberikan rancangan perbaikan yang lebih sederhana, terintegrasi, serta mendukung monitoring dan pengendalian proses bisnis secara berkelanjutan.

6. *Capturing the Value Creation in Public Procurement: A Practice-Based View, Malacina et al. (2022)*

Penelitian ini bertujuan menganalisis nilai yang dapat diciptakan melalui aktivitas pengadaan publik serta praktik pengadaan yang mendukung penciptaan nilai tersebut. Metode yang digunakan ada kualitatif melalui tinjauan literatur sistematis dan analisis konten terhadap berbagai penelitian terkait pengadaan publik dengan menggunakan perspektif *Practice-Based View (PBV)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penciptaan nilai dalam pengadaan publik bersifat multidimensional, meliputi inovasi, efektivitas proses, pengembangan pasar pemasok yang sehat, serta keberlanjutan sosial dan lingkungan. Penelitian ini relevan karena memberikan pemahaman mengenai hubungan antara praktik pengadaan dan nilai yang dihasilkan bagi berbagai pemangku kepentingan.

7. *Strategic Integration of Business Process Management and Knowledge Management in Warsaw Enterprises, Mateusz Kowalczyk (2023)*

Penelitian ini bertujuan mengkaji integrasi *Business Process Management (BPM)* dan *Knowledge Management (KM)* pada perusahaan di Warsawa, Polandia, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi *BPM* dan *KM* dapat meningkatkan efisiensi operasional, inovasi, serta kualitas pengambilan keputusan strategis. Penelitian juga menunjukkan

bahwa tingkat kematangan BPM berpengaruh terhadap keberhasilan integrasi kedua pendekatan tersebut.

8. *Adapting to the Rhythm of the Procurement Cycle: Organizational Reliability Implications of Change Processes in Procured Critical Services, Tone Njølstad Slotsvik et al. (2025)*

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi pengaruh siklus pengadaan publik terhadap keandalan organisasi dalam layanan kritis. Metode yang digunakan adalah studi kasus kualitatif melalui wawancara dan analisis dokumen pada organisasi penyedia layanan ambulans udara di Norwegia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa siklus pengadaan dapat meningkatkan keandalan organisasi melalui evaluasi dan perbaikan sistematis, namun juga dapat menghambat perubahan berkelanjutan akibat keterbatasan regulasi, perubahan lingkungan operasional, dan pergeseran fokus organisasi.

9. *Optimization of Business Processes Through BPM Methodology: A Case Study on Data Analysis and Performance Improvement, Antonio Ricardo Teixeira et al. (2024)*

Penelitian ini bertujuan mengoptimalkan proses analisis pasar pada sebuah perusahaan energi melalui penerapan metodologi *Business Process Management (BPM)*. Metode yang digunakan adalah kualitatif dan menerapkan metode *BPM* meliputi identifikasi proses, pemodelan proses menggunakan *BPMN*, analisis aktivitas bernilai tambah, serta implementasi otomatisasi pada beberapa aktivitas proses. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *BPM* mampu meningkatkan efisiensi proses, mempercepat

aktivitas analisis data, dan meningkatkan kepuasan pengguna terhadap sistem yang digunakan.

10. *Business Process Management and Digital Transition: The Case Study of an Italian Public University, Salvatore Ammirato et al. (2024)*

Penelitian ini bertujuan menunjukkan bagaimana pendekatan *BPM* dapat mendukung proses transformasi digital di sektor publik, khususnya pada lingkungan universitas. Metode yang digunakan adalah kualitatif melalui studi kasus dengan menerapkan seluruh tahapan siklus hidup *BPM*, mulai dari identifikasi proses hingga pemantauan, serta pemodelan proses menggunakan *BPMN*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *BPM* mampu meningkatkan efisiensi proses, mengurangi beban kerja administratif, meningkatkan transparansi, serta meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pemangku kepentingan.

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Judul penelitian, penulis, dan tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Efektivitas Pengadaan Barang dan Jasa dengan Metode Penunjukan Langsung di PT Pelindo Terminal Petikemas, Novitha Yuliati dkk. (2024)	Menganalisis efektivitas pengadaan barang dan jasa dengan metode penunjukan langsung.	Kualitatif	Pengadaan telah sesuai prosedur namun efisiensi biaya belum mencapai target <i>KPI</i> .	Keduanya menganalisis efektivitas proses pengadaan barang dan jasa di lingkungan BUMN.	Penelitian berfokus pada metode penunjukan langsung, sedangkan penulis berfokus pada efektivitas proses pengadaan menggunakan metode pemilihan langsung.
2.	Analisis Pengadaan Barang dan Jasa di PT Pertamina Retail, Nurul Alifia Risky dan Nida Handayani (2023)	Menganalisis proses pengadaan barang dan jasa di PT Pertamina Retail.	Kualitatif	Proses pengadaan baik dan didukung oleh <i>e-procurement</i> .	Keduanya membahas dan menganalisis proses pengadaan yang telah berjalan.	Penelitian berfokus pada analisis proses pengadaan, sedangkan penulis menganalisis efektivitas serta penerapan <i>BPM</i> pada proses.

No	Judul penelitian, penulis, dan tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3.	Efektivitas Metode Tender Terbatas dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa di PT PLN (Persero) UIT JBM, Lutfi Juli Nur Fitasari dan Zainal Fatah (2022)	Menganalisis efektivitas metode tender terbatas dalam pengadaan barang dan jasa.	Kualitatif	Tender terbatas efektif berdasarkan ketepatan waktu, sasaran, dan pemilihan metode.	Keduanya menganalisis efektivitas pengadaan barang dan jasa yang berjalan menggunakan pendekatan kualitatif.	Penelitian berfokus pada metode penunjukan langsung dan efisiensi biaya, sedangkan penelitian penulis berfokus pada efektivitas keseluruhan proses pengadaan serta <i>BPM</i> pada proses.
4.	Analisis Efektivitas dan Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa Berbasis E-Procurement di PT Terminal Teluk Lamong, Robi Ganda Novianto dan Nanik Hariyana (2025)	Menganalisis efektivitas dan tata kelola pengadaan berbasis e-procurement.	Kualitatif	Sistem e-procurement berjalan efektif serta mendukung transparansi dan akuntabilitas.	Keduanya membahas efektivitas proses pengadaan barang dan jasa	Penelitian menitikberatkan pada tata kelola dan prinsip <i>GCG</i> , sedangkan penelitian penulis berfokus pada efektivitas proses penagadaan.

No	Judul penelitian, penulis, dan tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5.	Model Perencanaan Proses Bisnis Berdasarkan Business Process Management pada Universitas Dinamika, Yoppy Mirza Maulana (2023)	Mengembangkan model perencanaan proses bisnis berbasis BPM	Kualitatif	Menghasilkan model perencanaan perbaikan, implementasi, dan evaluasi proses bisnis.	Keduanya menggunakan BPM untuk menganalisis dan memperbaiki proses bisnis organisasi.	Penelitian diterapkan pada proses administrasi akademik, sedangkan penelitian penulis diterapkan pada proses pengadaan barang dan jasa.
6.	<i>Capturing the Value Creation in Public Procurement: A Practice-Based View</i> , Malacina et al. (2022)	Menganalisis nilai yang diciptakan melalui aktivitas pengadaan publik	Kualitatif	Penciptaan nilai dalam pengadaan publik mencakup inovasi, efektivitas proses, dan keberlanjutan.	Keduanya membahas proses pengadaan dan upaya peningkatan efektivitas dalam pengadaan	Penelitian berfokus pada penciptaan nilai dalam pengadaan publik sedangkan penelitian penulis berfokus pada efektivitas proses pengadaan menggunakan BPM.

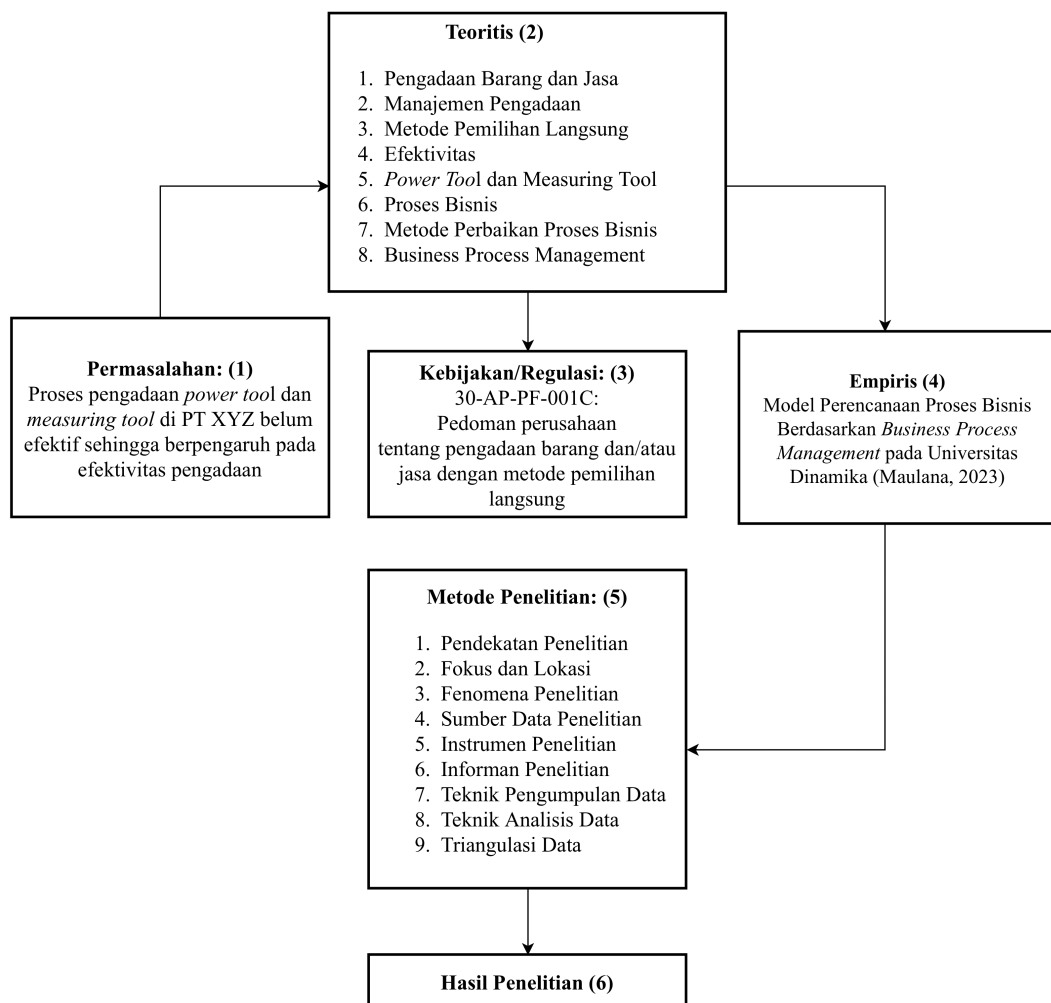
No	Judul penelitian, penulis, dan tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7.	<i>Strategic Integration of Business Process Management and Knowledge Management in Warsaw Enterprises, Mateusz Kowalczyk (2023)</i>	Mengkaji integrasi <i>BPM</i> dan <i>Knowledge Management</i> dalam organisasi.	Kualitatif	Integrasi <i>BPM</i> dan <i>KM</i> meningkatkan efisiensi operasional, inovasi, dan pengambilan keputusan.	Keduanya menggunakan <i>BPM</i> sebagai pendekatan untuk meningkatkan kinerja organisasi.	Penelitian mengkaji integrasi <i>BPM</i> dan <i>KM</i> , sedangkan penulis berfokus pada efektivitas proses pengadaan barang dan jasa serta penerapan <i>BPM</i> .
8.	<i>Adapting to the Rhythm of the Procurement Cycle: Organizational Reliability Implications of Change Processes in Procured Critical Services, Tone Njolstad Slotsvik et al. (2025)</i>	Mengeksplorasi pengaruh siklus pengadaan terhadap keandalan organisasi.	Kualitatif	Siklus pengadaan dapat mendukung maupun menghambat perubahan organisasi.	Keduanya membahas proses pengadaan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.	Penelitian berfokus pada keandalan organisasi dalam layanan kritis, sedangkan penulis berfokus pada efektivitas proses pengadaan barang dan jasa.

No	Judul penelitian, penulis, dan tahun	Tujuan	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9.	<i>Optimization of Business Processes Through BPM Methodology: A Case Study on Data Analysis and Performance Improvement, Antonio Ricardo Teixeira et al. (2024)</i>	Mengoptimalkan proses bisnis melalui penerapan BPM.	Kualitatif	Penerapan <i>BPM</i> meningkatkan efektivitas proses dan kepuasan pengguna.	Keduanya menggunakan <i>BPM</i> untuk menganalisis dan meningkatkan efektivitas proses bisnis.	Penelitian diterapkan pada proses analisis pasar perusahaan energi, sedangkan penelitian penulis diterapkan pada proses pengadaan barang dan jasa
10.	<i>Business Process Management and Digital Transition: The Case Study of an Italian Public University, Salvatore Ammirato et al. (2024)</i>	Menganalisis penerapan <i>BPM</i> dalam mendukung transformasi digital.	Kualitatif	Penerapan <i>BPM</i> meningkatkan efisiensi proses, transparansi, dan kualitas layanan..	Keduanya menggunakan <i>BPM</i> untuk menganalisis dan memperbaiki proses bisnis organisasi.	Penelitian berfokus pada transformasi digital di universitas, sedangkan penelitian penulis berfokus pada efektivitas proses pengadaan barang dan jasa di perusahaan.

Sumber: Olah data peneliti, 2026

11. Alur Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian menggambarkan alur pelaksanaan penelitian yang memuat keterkaitan antara fenomena penelitian, landasan teoritis, regulasi perusahaan, kajian empiris, metode penelitian, dan hasil penelitian. Kerangka penelitian tersebut disajikan pada Gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber: Olah Data Peneliti, 2026