

MODEL PENINGKATAN *HUMAN RESOURCES PERFORMANCE* MELALUI
PLANNING SKILL DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DENGAN
CONSOLIDATION CAPABILITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

TESIS

Guna memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Magister S2

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Diana Ulfi Jannati

NIM. 20402400153

MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG (UNISSULA)
SEMARANG
2025

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**MODEL PENINGKATAN *HUMAN RESOURCES PERFORMANCE* MELALUI
PLANNING SKILL DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DENGAN
CONSOLIDATION CAPABILITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Disusun Oleh :

Diana Ulfi Jannati

NIM. 20402400153

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian penelitian Tesis

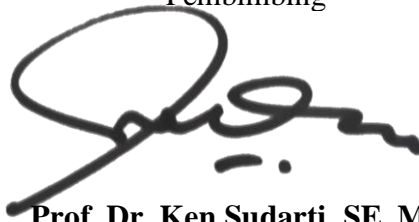
Program Studi Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

UNISSULA
Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 20 Juni 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si

NIK : 210491023

**MODEL PENINGKATAN *HUMAN RESOURCES PERFORMANCE* MELALUI
PLANNING SKILL DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DENGAN
CONSOLIDATION CAPABILITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Disusun Oleh:

Diana Ulfi Jannati

NIM. 20402400153

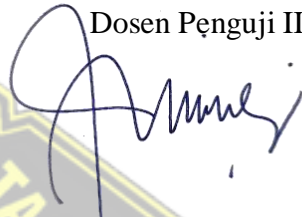
Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 7 Juli 2025 2025


Dosen Penguji I


Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK : 210499044

Dosen Penguji II

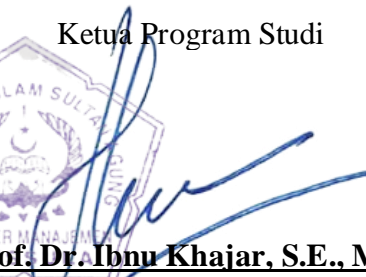

Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIK : 210492029

Dosen Pembimbing


Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si
NIK : 210491023

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen tanggal 10 Juli 2025

Ketua Program Studi


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK : 210491028

PERSYARATAN KEASLIAN TESIS

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Diana Ulfi Jannati

NIM 20402400153

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan pernyataan ini, saya menyatakan bahwa karya tulis ilmiah berupa tesis dengan judul:

**“MODEL PENINGKATAN *HUMAN RESOURCES PERFORMANCE* MELALUI
PLANNING SKILL DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DENGAN
CONSOLIDATION CAPABILITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**

Merupakan karya yang didalamnya tidak terdapat tindakan-tindakan plagiasi yang dapat menyalahi kaidah penulisan karya tulis ilmiah penelitian.



Semarang, 7 Juli 2025

Diana Ulfi Jannati

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	Diana Ulfi Jannati
NIM	20402400153
Program Studi	Magister Manajemen
Fakultas	Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

MODEL PENINGKATAN *HUMAN RESOURCES PERFORMANCE* MELALUI *PLANNING SKILL* DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DENGAN *CONSOLIDATION CAPABILITY* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 7 Juli 2025

Yang menyatakan,



(Diana Ulfi Jannati)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membangun model peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam sektor pengadaan publik melalui peran keterampilan perencanaan dan kepemimpinan transformasional dengan kemampuan konsolidasi sebagai variabel mediasi. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis *Partial Least Squares* (PLS), penelitian ini melibatkan 200 responden yang merupakan personel pengadaan di instansi pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan perencanaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, baik secara langsung maupun melalui mediasi kemampuan konsolidasi. Sementara itu, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM tidak signifikan secara langsung, tetapi menjadi signifikan melalui mediasi kemampuan konsolidasi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja SDM tidak hanya bergantung pada aspek individual seperti kompetensi teknis atau gaya kepemimpinan, melainkan juga pada kemampuan organisasi dalam menyatukan proses, sumber daya, dan kebutuhan lintas unit secara terintegrasi. Dengan demikian, kemampuan konsolidasi berperan strategis sebagai mekanisme mediasi yang menerjemahkan input manajerial menjadi hasil kinerja yang terukur. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan literatur pengadaan publik serta rekomendasi praktis bagi pemangku kebijakan dan manajer pengadaan.

Kata Kunci: keterampilan perencanaan, kepemimpinan transformasional, kemampuan konsolidasi, kinerja SDM, pengadaan publik

ABSTRACT

This study aims to develop a model for improving human resource performance in the public procurement sector through the roles of planning skill and transformational leadership, with consolidation capability as a mediating variable. A quantitative approach was employed using Partial Least Squares (PLS) analysis on 200 respondents who are procurement personnel in government institutions. The results indicate that planning skill significantly affects human resource performance both directly and indirectly through the mediation of consolidation capability. In contrast, the direct effect of transformational leadership on performance is not significant, but becomes significant when mediated by consolidation capability. These findings emphasize that improving human resource performance is not solely dependent on technical competencies or leadership style, but also on the organization's ability to consolidate processes, resources, and needs across functional units. In this regard, consolidation capability plays a strategic mediating role by translating managerial input into measurable performance outcomes. This study contributes theoretically to the development of public procurement literature and offers practical recommendations for policymakers and procurement managers.

Keywords: planning skill, transformational leadership, consolidation capability, human resource performance, public procurement

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya. Berkat karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul: “Model Peningkatan *Human Resources Performance* melalui *Planning Skill* dan *Transformational Leadership* dengan *Consolidation Capability* sebagai Variabel Mediasi.”

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, serta bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada::

1. **Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si**, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, masukan, serta dorongan penuh selama proses penyusunan tesis ini hingga selesai.
2. **Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D.** dan **Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si.**, yang telah memberikan kritik, saran, dan evaluasi yang sangat berarti dalam proses penyempurnaan tesis ini.
3. **Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si**, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas arahan dan kebijakan akademik yang mendukung proses studi penulis.
4. **Bapak M. Aris Supriyanto**, selaku Direktur Advokasi Pemerintah Pusat Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), dan **Bapak Iwan Herniwan**, selaku Sekretaris Utama LKPP, yang telah memberikan dukungan dan izin kepada penulis untuk menempuh studi di Program Magister Manajemen UNISSULA.
5. **Seluruh jajaran dosen dan staf pengelola Program Studi Magister Manajemen FEB UNISSULA**, atas ilmu, bimbingan, dan dukungan selama proses pembelajaran.
6. **Para responden dan narasumber dari instansi pemerintah**, yang telah meluangkan waktu, memberikan data, serta mendukung kelancaran proses penelitian ini.
7. **Keluarga tercinta**, khususnya suami, Agus Budianto Ulil Absyor, orang tua, dan anak-anak tersayang, atas doa, dukungan moral, dan semangat yang tidak pernah putus.

8. **Segenap rekan kerja, sahabat, dan semua pihak yang telah membantu**, secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, namun telah memberikan kontribusi berharga dalam penyelesaian tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, saran dan masukan yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen pengadaan publik, serta menjadi referensi yang berguna bagi para akademisi, praktisi, dan pengambil kebijakan.



Semarang, 7 Juli 2025

Penulis

Diana Ulfi Jannati

NIM. 20402400153

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1. <i>Human Resources Performance</i>	11
2.2. <i>Transformational Leadership</i>	14
2.3. <i>Planning Skill</i>	16
2.4. <i>Consolidation Capability</i>	19
2.5. Hubungan Antarvariabel	21
2.6. Kerangka Pemikiran	26
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1. Jenis Penelitian	28
3.2. Variabel dan Indikator	28
3.3. Sumber Data	30
3.4. Metode Pengumpulan Data	30
3.5. Responden	30
3.6. Teknik Analisis	31
3.6.1. Uji Parsial (Uji t)	31
3.6.2. Uji Koefisien Determinasi (R Square)	32
3.6.3. Uji Hipotesis Mediasi	33
3.7. Partial Least Square (PLS)	33
3.7.1. Analisis <i>Outer Model</i>	34
3.7.2. Analisis <i>Inner Model</i>	36

3.7.3. Pengujian Hipotesis.....	38
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	40
4.1. Uraian Tentang Objek Penelitian.....	40
4.1.1. Profil Responden	40
4.1.2. Karakteristik Responden.....	40
4.2. Analisis Deskripsi	44
4.3. Analisis <i>Outer Model</i>	51
4.3.1. <i>Convergent Validity</i>	51
4.3.2. <i>Discriminant Validity</i>	53
4.3.3. <i>Composite Reliability</i>	53
4.4. Analisis <i>Inner Model</i>	54
4.4.1. Uji <i>R-Square</i>	55
4.4.2. Uji <i>Q-Square</i>	56
4.4.3. Uji <i>F-Square</i>	56
4.5. Pengujian Hipotesis	58
4.6. Pembahasan Hasil Penelitian	62
4.7. Temuan Operasional.....	65
BAB V PENUTUP	67
5.1. Kesimpulan	67
5.2. Implikasi Penelitian	68
5.3. Keterbatasan Penelitian	69
5.4. Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Potensi Penghematan atas Pelaksanaan Konsolidasi Pengadaan Direktorat Advokasi Pemerintah Pusat LKPP TA 2022 - 2024	3
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	28
Tabel 4.1 Sebaran Responden berdasarkan Jenis Kelamin	40
Tabel 4.2 Sebaran Responden berdasarkan Usia.....	41
Tabel 4.3 Sebaran Responden berdasarkan Masa Kerja.....	41
Tabel 4.4 Sebaran Responden berdasarkan Pendidikan.....	42
Tabel 4.5 Sebaran Responden berdasarkan Posisi Strategis.....	43
Tabel 4.6 Kategori Pemaknaan Skor.....	44
Tabel 4.7 Analisis Variabel <i>Planning Skill</i>	44
Tabel 4.8 Analisis Variabel <i>Transformational Leadership</i>	46
Tabel 4.9 Analisis Variabel <i>Consolidation Capability</i>	47
Tabel 4.10 Analisis Variabel <i>Human Resources Performance</i>	49
Tabel 4.11 Analisis Uji <i>Convergen Validity</i>	51
Tabel 4.12 Analisis Uji <i>Discriminant Validity</i>	53
Tabel 4.13 Analisis Uji <i>Reliability</i>	54
Tabel 4.14 Analisis Uji <i>R-Square</i>	55
Tabel 4.15 Analisis Uji <i>Q-Square</i>	56
Tabel 4.16 Analisis Uji <i>F-Square</i>	57
Tabel 4.17 <i>Path Coefficients</i>	59
Tabel 4.18 Uji <i>Mediating</i>	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Keterkaitan Hubungan Kepemimpinan Transformasional.....	5
Gambar 1.2 Keterkaitan Hubungan Kepemimpinan	6
Gambar 1.4 Keterkaitan Hubungan Kinerja Organisasi	7
Gambar 1.5 Frekuensi Variabel dalam Penelitian.....	7
Gambar 2.1. Kerangka Penelitian	27
Gambar 4.1 <i>Outer Model PLS Algorithm</i>	51
Gambar 4.2 Inner Model Bootstrapping	55



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengadaan barang dan jasa di sektor publik merupakan salah satu elemen penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Di sektor publik, pengadaan barang dan jasa merupakan aspek strategis dalam mencapai tujuan organisasi (Nurmansyah & Hariyati, 2021). Menurut Thai (2009), pengadaan publik yang efisien dan transparan dapat memberikan dampak positif terhadap perekonomian secara keseluruhan. Biaya pembelanjaan mencapai sekitar 60% dari total anggaran yang harus dikeluarkan (Gelderman & Van Weele, 2005). Oleh karena itu, manajemen pengadaan sangat penting untuk diperhatikan karena semakin baik fungsi pengadaan yang dijalankan, maka semakin positif dampaknya terhadap kinerja SDM dalam organisasi.

Pengadaan yang baik tidak hanya mencakup aspek pengelolaan anggaran yang tepat, tetapi juga kualitas barang atau jasa yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan publik. Di banyak negara, termasuk Indonesia, sektor pengadaan publik seringkali menghadapi masalah besar yang menghambat pencapaian tujuan pembangunan nasional, seperti ketidakefisienan, kurangnya transparansi, potensi terjadinya praktik korupsi, dan proses yang lambat serta birokratis (Bhatia & Bhatti, 2019). Dalam konteks ini, pengelolaan pengadaan yang buruk dapat mengarah pada pemborosan anggaran negara, penurunan kualitas layanan publik, dan berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah (Fiala, 2016). Pengadaan yang tidak efisien atau tidak transparan dapat berisiko menyebabkan pemborosan anggaran, penurunan kualitas pelayanan publik, atau bahkan membuka celah bagi praktik korupsi (Kettunen, 2015).

KPK (2024) melaporkan 339 kasus tindak pidana korupsi terkait pengadaan barang dan jasa (PBJ) dari tahun 2004 hingga 2023. Kasus terbanyak tercatat pada tahun sebelumnya, dengan 63 kasus, mengakibatkan korupsi PBJ menempati urutan kedua terbesar setelah gratifikasi atau suap. Perencanaan, pengadaan, penyusunan dan penandatanganan kontrak, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan adalah contoh kecurangan atau penyelewengan dalam lingkup PBJ. Melihat fenomena tersebut, perlu diimplementasikan suatu strategi pengelolaan keuangan akibat pengeluaran belanja pemerintah demi mencapai *value for money*.

Pencapaian *value for money* dalam pengadaan didukung oleh profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, dan keadilan di antara tujuan-tujuan lainnya (Barnet et al., 2010). Investasi publik dan pertumbuhan ekonomi yang efektif bergantung pada implementasi kebijakan pengadaan publik yang baik (Waci et al., 2024). Konsep *value for money* dalam pengadaan adalah perolehan nilai penawaran terbaik yang meliputi kualitas, spesifikasi teknis, dan harga sehingga tercapainya kualitas layanan terbaik dari pemerintah (Mkhize & Dorasamy, 2024). Namun, di banyak instansi pemerintah, pengadaan dilakukan oleh masing-masing unit kerja atau kementerian yang memiliki prosedur, kebijakan, dan pengelolaan sumber daya yang berbeda-beda. Hal ini menyebabkan tidak hanya pemborosan anggaran, tetapi juga kesulitan dalam mencapai standar kualitas yang seragam dan transparansi yang optimal (Kornai, 2018).

Salah satu strategi potensial yang dapat diadopsi pemerintah untuk mencapai *value for money* adalah dengan menerapkan strategi belanja melalui konsolidasi pengadaan. Menurut Wicaksono (2022), konsolidasi pengadaan merupakan strategi penggabungan pengadaan dari beberapa unit bisnis atau departemen menjadi pengadaan dengan nilai yang lebih besar. Dalam praktiknya, konsolidasi ini dapat dilakukan dengan mengintegrasikan sistem pengadaan antarinstansi pemerintah, penggunaan teknologi informasi untuk mempermudah proses administrasi, serta peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia yang terlibat dalam pengadaan (Thai, 2009). Konsolidasi pengadaan bertujuan untuk mengintegrasikan proses pengadaan dalam satu sistem yang terkoordinasi dan efisien, sehingga dapat menghasilkan skala ekonomi, mengurangi duplikasi, dan memperbaiki kualitas pengadaan secara keseluruhan (McCue & Pitzer, 2012). Konsolidasi pengadaan juga dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, yang sangat penting untuk mencegah korupsi dan penyalahgunaan kewenangan. Dengan adanya sistem yang terpusat, informasi mengenai pengadaan dapat lebih mudah diakses oleh publik dan pihak-pihak yang berkepentingan, sehingga meningkatkan kontrol sosial dan mendorong terciptanya pengadaan yang lebih adil dan bebas dari praktik korupsi (Bovens, 2007). Sayangnya, pengadaan secara konsolidasi belum dijadikan strategi utama di instansi pemerintah di Indonesia, baik di tingkat pusat maupun daerah (Nurmansyah & Hariyati, 2021).

Lebih lanjut, proses konsolidasi pengadaan dapat dimulai dari perencanaan karena perencanaan berperan penting dalam memperhitungkan kebutuhan untuk menentukan arah strategis pemangku kepentingan dalam mengambil kebijakan (Elliott et al., 2019). LKPP sebagai satu-satunya lembaga non-kementerian pembuat kebijakan

terkait pengadaan barang/jasa pemerintah melakukan upaya konsolidasi pengadaan, baik yang dilakukan secara langsung maupun dalam bentuk pendampingan. Data dari LKPP menunjukkan bahwa konsolidasi pengadaan mampu memberikan potensi penghematan hingga triliunan rupiah setiap tahun, serta meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan.

**Tabel 1.1 Potensi Penghematan atas Pelaksanaan Konsolidasi Pengadaan
Direktorat Advokasi Pemerintah Pusat LKPP TA 2022 - 2024**

Tahun	Uraian	Penghematan (Rp)	Potensi Efisiensi (%)
2022	Laptop PDN	1,81 Triliun	29
2023	Laptop PDN	626 Miliar	44,3
2023	Pupuk NPK PDN	95 Miliar	19
2023	Logistik Pilpres PDN	225,7 Miliar	30,8
2023	BKB Stunting Kit PDN	63,7 Miliar	34,3
2023	Alat Kesehatan PDN	913,1 Miliar	28,3
2024	Laptop PDN	247 Miliar	30,9
2024	Blangko Ijazah	17,1 Miliar	13
2024	BKB Stunting Kit PDN	30 Miliar	22
2024	Reagen Kimia PDN	3,97 Miliar	38
2024	Logistik Tahap 1 (Pilkada)	186 Miliar	56,49
2024	Logistik Tahap II (Pilkada)	314,5 Miliar	82,91

Sumber : Perhitungan Penghematan (Nilai Kontrak dibandingkan dengan Pagu Paket)
yang Dilakukan oleh Direktorat Advokasi Pemerintah Pusat LKPP

Selain tercapainya *value for money* dalam konsolidasi pengadaan, strategi pengadaan melalui konsolidasi dapat meningkatkan penggunaan produk dalam negeri. Penggunaan produk dalam negeri akan mengurangi ketergantungan barang impor, memperkuat daya saing ekonomi Indonesia, dan berdampak secara tidak langsung dalam meningkatkan sumber daya lokal (Purwanto et al., 2021).

Keberhasilan implementasi konsolidasi tidak semata bergantung pada kebijakan, tetapi juga pada kapasitas internal organisasi, khususnya terkait keterampilan perencanaan dan gaya kepemimpinan. *Planning skill* berperan penting dalam menyusun

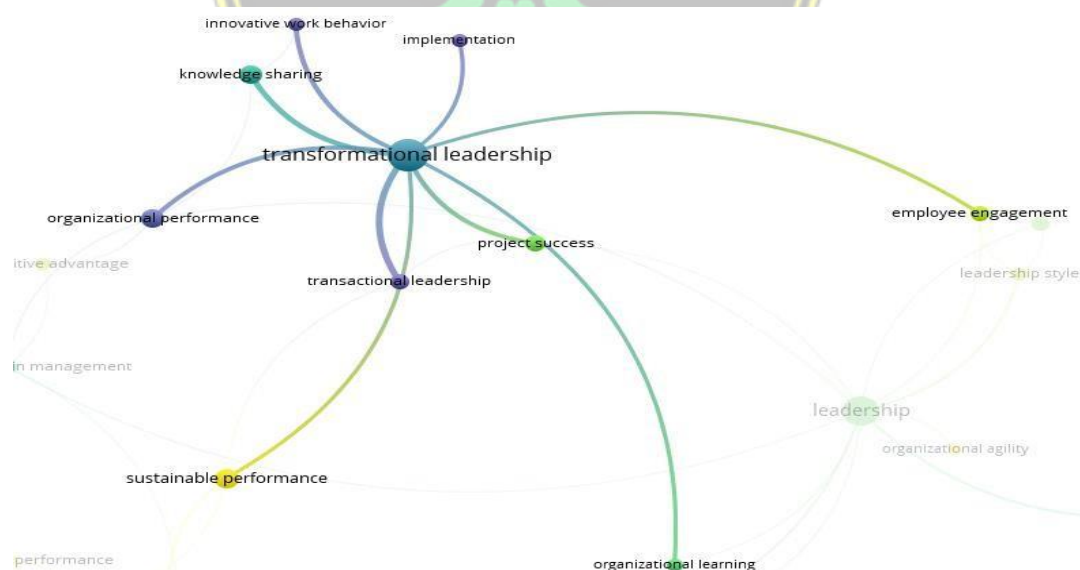
kebutuhan, menetapkan prioritas, dan mengelola risiko dalam pengadaan. Namun, dalam realitasnya, masih banyak organisasi yang menghadapi kendala dalam perencanaan pengadaan, seperti kurangnya koordinasi antarunit, ketidaktepatan dalam menentukan kebutuhan, serta tidak optimalnya penggunaan anggaran (Schapper et al., 2006). Untuk itu, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang mampu mengarahkan organisasi agar dapat mengatasi berbagai tantangan dalam proses pengadaan.

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) menjadi faktor kunci dalam mendorong keberhasilan konsolidasi pengadaan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan visi yang jelas, menginspirasi dan memotivasi bawahan, serta mendorong inovasi dalam organisasi (Bass & Riggio, 2006). Sebuah studi oleh Gallup (2020) membuktikan manajer atau pemimpin tim sendiri menyumbang 70% dari variasi dalam keterlibatan tim. Temuan ini menekankan bahwa manajer memiliki peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan. Dalam konteks pengadaan publik, kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun budaya kerja yang kolaboratif, meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan, serta memastikan implementasi strategi pengadaan yang lebih efektif dan berkelanjutan (Yukl, 2013).

Kemampuan konsolidasi memungkinkan organisasi untuk mengelola sumber daya dengan lebih efisien, mengurangi risiko kegagalan dalam pengadaan, serta meningkatkan koordinasi antarunit kerja (Thai, 2017). Dalam konteks pengadaan publik, istilah konsolidasi dalam penelitian ini secara khusus dimaknai sebagai konsolidasi lintas fungsi, yaitu kemampuan individu atau SDM pengadaan untuk menyatukan proses, kebutuhan, dan sumber daya dari berbagai unit kerja secara terkoordinasi dan terintegrasi. Konsolidasi lintas fungsi menjadi penting karena proses pengadaan tidak hanya melibatkan satu bagian, tetapi menuntut koordinasi antarunit perencanaan, keuangan, pengguna barang, dan pelaksana pengadaan. Kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*) diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *planning skill* dan *transformational leadership* terhadap *human resources performance*. Artinya, perencanaan yang baik dan kepemimpinan yang efektif diyakini tidak secara langsung meningkatkan kinerja SDM, melainkan melalui mekanisme peningkatan kapasitas organisasi dalam mengelola konsolidasi pengadaan secara efisien dan terintegrasi. Mediasi ini mencerminkan peran strategis *consolidation capability* dalam menerjemahkan input manajerial menjadi hasil kinerja yang terukur.

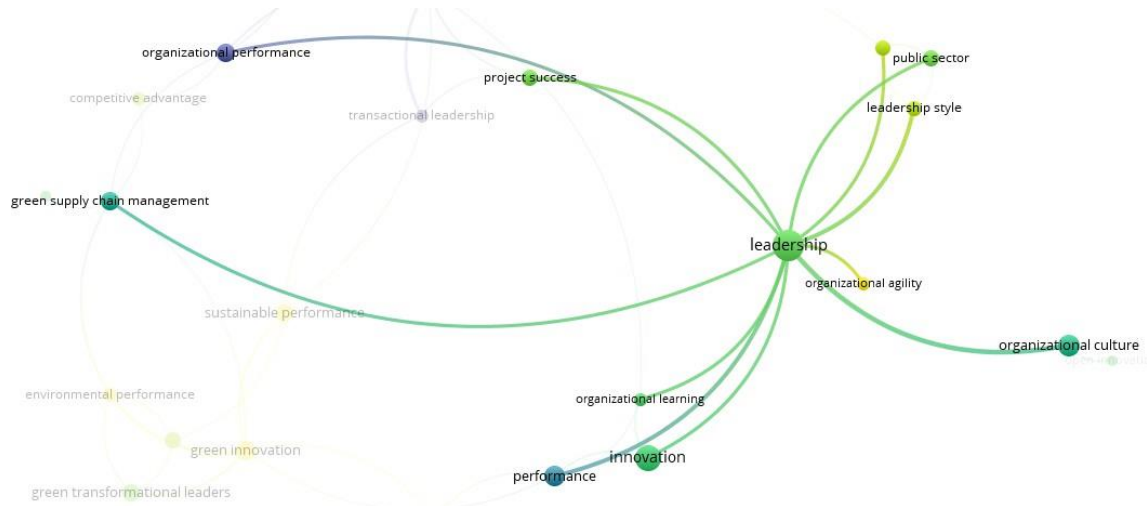
Sayangnya, sebagian besar studi sebelumnya hanya menitikberatkan pada aspek kebijakan pengadaan, efisiensi anggaran, dan transparansi proses, tanpa menggali lebih jauh interaksi antar faktor internal organisasi yang mendukung keberhasilan pengadaan. Gloud (2017) menyampaikan sebagian besar penelitian yang ada lebih terfokus pada analisis teknis pengadaan atau pengaruh kebijakan tertentu tanpa mempertimbangkan dimensi kepemimpinan dan integrasi sistem pengadaan secara keseluruhan. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan membangun model yang menganalisis pengaruh *planning skill* dan *transformational leadership* terhadap *human resources performance*, dengan *consolidation capability* sebagai variabel mediasi. Studi oleh McCue & Pitzer (2012) menekankan pentingnya konsolidasi pengadaan dalam mencapai efisiensi dan efektivitas pengadaan, tetapi tidak mengaitkannya dengan peran kepemimpinan dan perencanaan strategis.

Lebih lanjut, meskipun penelitian mengenai kepemimpinan transformasional telah banyak dikaji dalam konteks sektor swasta, kajian yang secara khusus meneliti dampaknya terhadap kinerja SDM dalam sektor pengadaan publik masih terbatas. Selain itu, meskipun kemampuan konsolidasi dianggap sebagai faktor yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengadaan (Thai, 2017), penelitian yang mengkaji perannya sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara perencanaan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM masih belum banyak ditemukan.



Gambar 1.1 Keterkaitan Hubungan Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Hasil Analisis Melalui VOSviewer dari Tahun 2020 Hingga 2024 Mengenai Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja



Gambar 1.2 Keterkaitan Hubungan Kepemimpinan

Sumber: Hasil Analisis Melalui VOSviewer dari Tahun 2020 Hingga 2024 Mengenai Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja



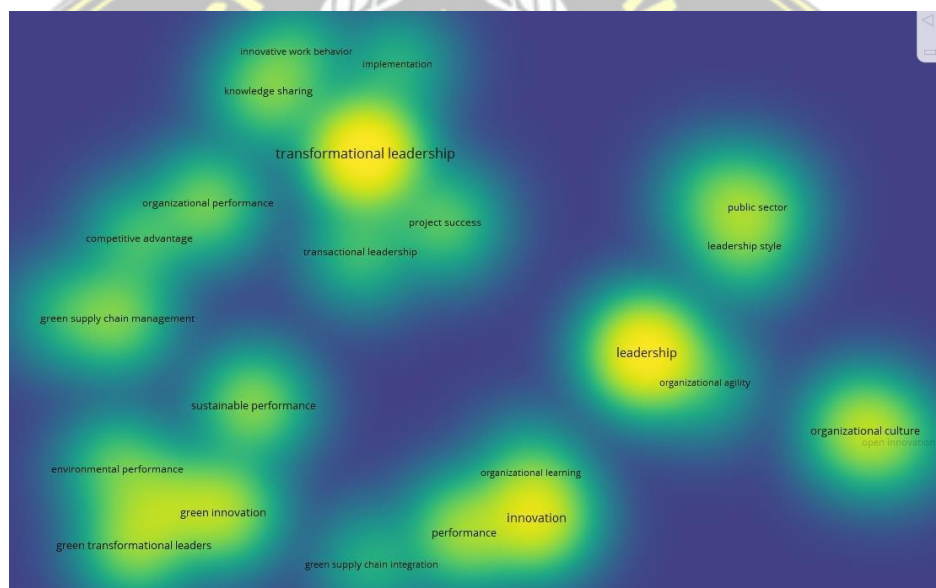
Gambar 1.3 Keterkaitan Hubungan Kinerja

Sumber: Hasil Analisis Melalui VOSviewer dari Tahun 2020 Hingga 2024 Mengenai Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja



Gambar 1.4 Keterkaitan Hubungan Kinerja Organisasi

Sumber: Hasil Analisis Melalui *VOSviewer* dari Tahun 2020 Hingga 2024 Mengenai Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja



Gambar 1.5 Frekuensi Variabel dalam Penelitian

Sumber: Hasil Analisis Melalui *VOSviewer* dari Tahun 2020 Hingga 2024 Mengenai Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil analisis dari pencarian sebanyak 1000 (seribu) jurnal yang *publish* dari tahun 2020 hingga 2024 mengenai perencanaan, transformasi kepemimpinan, strategi, dan kinerja pengadaan yang digambarkan melalui hubungan dan frekuensi antarvariabel, kepemimpinan transformasional paling banyak diteliti

namun belum ada yang menghubungkan secara langsung terhadap kinerja pengadaan melalui peran konsolidasi pengadaan atau inovasi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur dengan menganalisis peran *consolidation capability* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *planning skill*, *transformational leadership*, dan *human resources performance*.

Dengan model tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis terhadap literatur pengadaan publik serta kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis bagi organisasi sektor publik dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengadaan melalui penguatan perencanaan, kepemimpinan, dan konsolidasi.

1.2. Rumusan Masalah

Pengadaan barang dan jasa di sektor publik menghadapi tantangan dalam mencapai efektivitas perencanaan, optimalisasi anggaran, *value for money*, dan manajemen kontrak. Konsolidasi pengadaan dipandang sebagai strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi, tetapi implementasinya masih belum optimal di banyak instansi pemerintah di Indonesia.

Selain itu, keterampilan perencanaan (*planning skill*) dan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) diduga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja SDM (*human resources performance*) melalui peran kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*) sebagai variabel mediasi. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam literatur mengenai bagaimana hubungan antara faktor-faktor tersebut secara empiris.

Berdasarkan permasalahan ini, penelitian ini berfokus pada “bagaimana *planning skill* dan *transformational leadership* berkontribusi terhadap peningkatan *human resources performance*?”, serta “bagaimana *consolidation capability* memediasi hubungan tersebut?” dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan antara keterampilan perencanaan (*planning skill*) terhadap kinerja SDM (*human resources performance*)?
2. Bagaimana hubungan antara kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) terhadap kinerja SDM (*human resources performance*)?
3. Bagaimana hubungan antara keterampilan perencanaan (*planning skill*) terhadap kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*)?
4. Bagaimana hubungan antara kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) terhadap kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*)?

- leadership*) terhadap kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*)?
5. Bagaimana hubungan antara kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*) terhadap kinerja SDM (*human resources performance*)?
 6. Bagaimana hubungan antara keterampilan perencanaan (*planning skill*) terhadap kinerja SDM (*human resources performance*) dengan dimediasi oleh kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*)?
 7. Bagaimana hubungan antara kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) terhadap kinerja SDM (*human resources performance*) dengan dimediasi oleh kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*)?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterampilan perencanaan (*planning skill*) terhadap kinerja SDM (*human resources performance*).
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) terhadap kinerja SDM (*human resources performance*).
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterampilan perencanaan (*planning skill*) terhadap kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*).
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) terhadap kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*).
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*) terhadap kinerja SDM (*human resources performance*).
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterampilan perencanaan (*planning skill*) terhadap kinerja SDM (*human resources performance*) dengan dimediasi oleh kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*).
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) terhadap kinerja SDM (*human resources performance*) dengan dimediasi oleh kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*).

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teori

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang pengadaan publik, khususnya terkait dengan:

- a. Perencanaan pengadaan dan kinerja SDM: Memberikan kontribusi pada literatur yang menjelaskan hubungan antara *planning skill* dan *human resources performance* dalam konteks organisasi sektor publik.
- b. Kepemimpinan transformasional dalam pengadaan: Menambah perspektif akademik mengenai bagaimana *transformational leadership* berperan dalam meningkatkan kinerja SDM melalui gaya kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif.
- c. Kemampuan konsolidasi sebagai entitas organisasi: Menyumbang pada pemahaman mengenai peran *consolidation capability* sebagai kapabilitas strategis organisasi yang terbentuk oleh input manajerial dan dampaknya terhadap kinerja.
- d. Peran mediasi kemampuan konsolidasi: Memperkaya teori manajemen publik dan organisasi dengan memperkenalkan *consolidation capability* sebagai mekanisme mediasi antara faktor internal (perencanaan dan kepemimpinan) terhadap *outcome* organisasi (kinerja SDM).

Dengan demikian, penelitian ini mengisi kesenjangan dalam literatur terkait integrasi antara perencanaan strategis, kepemimpinan transformasional, dan strategi konsolidasi dalam meningkatkan kinerja SDM di sektor pengadaan publik.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi instansi pemerintah: Memberikan rekomendasi praktis dalam membangun sistem perencanaan dan kepemimpinan yang efektif untuk mendukung strategi konsolidasi pengadaan dan pencapaian value for money.
- b. Penguatan kebijakan pengadaan: Menjadi dasar empiris dalam menyusun kebijakan yang mendorong penguatan kapasitas konsolidasi antarunit kerja.
- c. Peningkatan kinerja SDM pengadaan: Menunjukkan pentingnya pendekatan integratif antara kemampuan teknis (perencanaan), kepemimpinan, dan organisasi dalam meningkatkan kinerja aparatur pengadaan barang/jasa.
- d. Reformasi birokrasi: Mendukung agenda reformasi birokrasi melalui desain pengadaan yang lebih efisien, akuntabel, dan berbasis kompetensi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Human Resources Performance*

1. Pengertian

Kinerja merupakan elemen fundamental dalam pengelolaan organisasi yang berkaitan dengan pencapaian hasil serta efektivitas pelaksanaan tugas. Wibowo (2007) mengemukakan bahwa kinerja mencerminkan hasil kerja yang erat kaitannya dengan tujuan strategis perusahaan, tingkat kepuasan pelanggan, serta kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga mencakup proses kerja yang selaras dengan standar yang telah ditetapkan. Sedarmayanti (2001) menambahkan bahwa kinerja adalah produk dari suatu rangkaian proses yang dapat dilakukan baik oleh individu maupun sistem secara keseluruhan. Mangkunegara (2006) turut menyatakan bahwa kinerja diukur dari kualitas serta kuantitas hasil kerja individu dalam memenuhi standar yang telah ditentukan. Dengan demikian, kinerja mencakup berbagai aspek seperti efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, Harini et al. (2022) mengartikan kinerja sebagai suatu sistem yang berkaitan dengan aktivitas dan hasil yang dicapai. Upadhaya et al. (2014) menambahkan bahwa kinerja dapat dilihat sebagai hasil nyata dari suatu institusi, yang dibandingkan dengan sasaran dan harapan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sinambela (2006) menekankan bahwa kinerja merupakan pencapaian yang diperoleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab mereka, yang dilakukan secara sah, etis, dan sesuai norma yang berlaku.

Human Resources Performance mengacu pada sejauh mana sistem, praktik, dan kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis dan operasionalnya. Kinerja SDM dalam organisasi mencerminkan efektivitas pengelolaan tenaga kerja dalam meningkatkan produktivitas, keterlibatan karyawan, serta pencapaian hasil bisnis yang berkelanjutan.

Menurut Delery & Roumpi (2017), *Human Resources Performance* merupakan hasil dari strategi dan praktik manajemen SDM yang diterapkan dalam

organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sementara itu, Paauwe & Boon (2018) mendefinisikan kinerja SDM organisasi sebagai tingkat efektivitas sistem SDM dalam mendukung strategi organisasi dan meningkatkan kinerja individu serta tim dalam lingkungan kerja. Dalam konteks yang lebih luas, Katou (2021) menjelaskan bahwa *Human Resources Performance* berkaitan dengan bagaimana kebijakan SDM dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, baik melalui peningkatan efisiensi operasional, inovasi, maupun kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa human resources performance adalah hasil kerja karyawan dalam menjalankan strategi, kebijakan, dan praktik organisasi secara efektif, efisien, dan sesuai tujuan.

2. Indikator

Menurut Dwiyanto (2014) ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik atau privat yaitu:

- a. Produktivitas. Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*.
- b. Kualitas layanan. Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat sering kali tersedia secara mudah dan murah yang dapat diperoleh dari media massa dan diskusi publik.
- c. Responsivitas. Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja organisasi publik karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.
- d. Responsibilitas. Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

- e. Akuntabilitas. Menunjuk seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik.

Dalam konteks pengadaan barang dan jasa (PBJ), kinerja sumber daya manusia (SDM) dapat dikatakan optimal apabila memenuhi sejumlah kriteria yang mencerminkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas dalam pelaksanaannya. Sejumlah indikator utama yang menunjukkan kinerja SDM yang baik dalam PBJ adalah sebagai berikut:

- a. Mampu Merespons dengan Cepat dan Tepat

Kecepatan dalam merespons kebutuhan pengadaan menjadi faktor penting dalam menunjang efektivitas proses PBJ. Kemampuan ini mencakup identifikasi kebutuhan secara akurat, penyusunan dokumen yang tepat waktu, serta penyelesaian kendala selama proses tender atau kontrak. Respon yang cepat dan akurat dapat membantu meningkatkan efisiensi waktu dan kualitas layanan dalam pengadaan barang dan jasa (Astuti, 2022).

- b. Memiliki Akuntabilitas dalam Pengambilan Keputusan

Setiap individu yang terlibat dalam PBJ harus menunjukkan tanggung jawab yang tinggi terhadap setiap tahapan pengadaan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Akuntabilitas ini meliputi pengelolaan anggaran yang sesuai dengan regulasi, transparansi dalam setiap keputusan, serta kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku (Rianto & Khaidarmansyah, 2024).

- c. Mampu Mengelola Anggaran secara Efektif dan Efisien

Penggunaan anggaran yang optimal menjadi salah satu faktor utama dalam menilai kinerja SDM dalam PBJ. Efisiensi dalam perencanaan anggaran, alokasi sumber daya yang tepat, serta upaya meminimalisir pemborosan menjadi aspek kunci dalam memastikan bahwa setiap pengadaan memberikan manfaat maksimal bagi organisasi (McCue & Pitzer, 2012).

- d. Mematuhi Regulasi dan Kebijakan yang Berlaku

Dalam proses PBJ, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan merupakan elemen fundamental yang tidak dapat diabaikan. Pemahaman yang baik terhadap regulasi serta penerapan prosedur yang sesuai dapat mengurangi risiko hukum serta meningkatkan transparansi dan integritas dalam pengadaan barang dan jasa (Gould, 2017).

2.2. Transformational Leadership

1. Pengertian

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang berkembang dalam studi kepemimpinan modern dan menjadi salah satu metode utama dalam memahami bagaimana seorang pemimpin dapat menginspirasi serta memotivasi para pengikutnya untuk mencapai perubahan yang signifikan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dalam bukunya "Leadership" yang terbit pada tahun 1978. Burns mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin dan pengikut saling meningkatkan dalam aspek moralitas dan motivasi. Ia membedakan antara kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dengan kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada inspirasi, pengaruh, dan pengembangan individu dalam suatu organisasi (Burns, 1978).

Konsep kepemimpinan transformasional kemudian diperluas oleh Bernard M. Bass (1985), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan moral dan motivasi, tetapi juga membantu individu mencapai kinerja yang lebih tinggi dari yang mereka harapkan. Bass mengidentifikasi empat elemen kunci dalam kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Dengan keempat aspek ini, pemimpin transformasional mampu membawa perubahan besar dalam organisasi serta meningkatkan komitmen dan loyalitas pengikut terhadap visi bersama (Bass, 1985).

Seiring berjalannya waktu, konsep kepemimpinan transformasional semakin banyak diterapkan dalam berbagai bidang, termasuk bisnis, pendidikan, dan pemerintahan. Habeeb & Eyupoglu (2024) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan proaktif yang memungkinkan individu memimpin dan mendorong perubahan organisasi secara efektif. Fauzi (2023) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan ini menumbuhkan kesadaran kolektif dalam organisasi serta membantu pencapaian tujuan bersama. Han et al. (2020) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mencerminkan perilaku seorang pemimpin yang dianggap mampu membawa pengikutnya untuk melampaui nilai dan ekspektasi mereka, serta memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari yang diharapkan.

Dalam lingkungan bisnis dan organisasi yang terus berkembang, kepemimpinan transformasional semakin relevan. Yukl (2013) menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan pendekatan ini mampu menciptakan budaya kerja yang kuat dengan mengomunikasikan visi yang jelas serta memberikan tantangan intelektual yang mendorong inovasi dan kreativitas. Dengan sifatnya yang adaptif dan berorientasi pada perubahan, kepemimpinan transformasional dapat membentuk organisasi yang tangguh dan responsif terhadap tantangan global.

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership adalah penilaian karyawan bahwa pemimpin mereka adalah sosok yang inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu dalam suatu organisasi untuk mencapai perubahan yang signifikan.*

2. Indikator

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan perubahan positif dalam organisasi dengan cara menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai panutan, tetapi juga membangun hubungan yang kuat dengan pengikutnya melalui komunikasi yang efektif dan pemberdayaan individu. Putra et al. (2021) dan Praditya (2020) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional membantu bawahan memahami nilai penting dari tugas mereka melalui empat dimensi utama, yaitu integritas, karisma, motivasi, dan perhatian khusus.

Beberapa indikator utama dari kepemimpinan transformasional yang diidentifikasi dalam literatur terkini antara lain:

- a. Panutan: Pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya, menunjukkan integritas dan etika yang tinggi. Alwi (2022) menekankan bahwa pengaruh ideal adalah tindakan yang meningkatkan emosi dan identitas pengikut terhadap pemimpin.
- b. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation): Pemimpin mampu mengartikulasi visi yang menarik dan menantang, sehingga memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin dengan motivasi inspirasional menetapkan standar tinggi dan memberikan dorongan kepada pengikut agar tetap bersemangat dalam mencapai visi organisasi (Alwi, 2022).
- c. Pengaruh Positif dan Signifikan: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

Tamangkel & Rumawas (2022) menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- d. Melibatkan Karyawan: Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial dalam mendorong keterlibatan karyawan. Studi Hidayah & Sari (2022) menyampaikan ketika seorang pemimpin dapat membangun hubungan yang positif, memberikan visi yang menarik, serta menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan individu, karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berpartisipasi secara maksimal dalam tugas-tugas mereka. Hal ini pada akhirnya meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan serta memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi.

2.3. Planning Skill

1. Pengertian

Menurut penelitian Nengsi dan Sartika (2021), kemampuan untuk merencanakan dan mengatur waktu secara efektif merupakan bagian penting dari *soft skills* yang dibutuhkan oleh mahasiswa. Mereka menemukan bahwa mahasiswa yang memiliki keterampilan perencanaan yang baik cenderung lebih mudah menyelesaikan tugas akademik tepat waktu dan menghindari stres akibat tenggat waktu yang mepet. Dengan kata lain, keterampilan ini membantu seseorang menghindari kebiasaan menunda pekerjaan dan lebih produktif dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Dalam konteks pengembangan karier, teori *planned happenstance* yang diperkenalkan oleh Krumboltz menjelaskan bahwa perencanaan yang baik tidak hanya melibatkan penyusunan langkah-langkah untuk mencapai tujuan, tetapi juga mengembangkan sikap yang mendukung fleksibilitas dan kesiapan dalam menghadapi perubahan. Abdillah, Nurmaulidya, dan Hidayat (2020) menambahkan bahwa seseorang yang memiliki keterampilan perencanaan yang baik akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan kondisi kerja yang dinamis dan mampu memanfaatkan peluang yang muncul secara tiba-tiba.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ramdhan & Salim (2020) menunjukkan bahwa keterampilan dalam merencanakan langkah-langkah karier berkaitan erat

dengan kepercayaan diri dalam mengambil keputusan. Siswa yang mampu menyusun rencana karier dengan baik cenderung lebih aktif dalam mengeksplorasi berbagai pilihan yang tersedia, sehingga mereka memiliki peluang lebih besar untuk mencapai kesuksesan dalam dunia kerja.

Gelderman & van Weele (2005) menjelaskan bahwa pengadaan yang berorientasi pada nilai membutuhkan perencanaan yang cermat agar tidak hanya dapat mengidentifikasi kebutuhan secara akurat, tetapi juga menentukan cara terbaik dalam memperolehnya dengan mempertimbangkan potensi risiko dan manfaat yang ada. Perencanaan yang matang memastikan bahwa proses pengadaan berlangsung dengan efisien dan sesuai dengan sasaran organisasi.

Dalam konteks sektor publik, Rakhman (2024) menyoroti bahwa perencanaan pengadaan terdiri dari beberapa tahap utama, yakni:

- a. Identifikasi kebutuhan,
- b. Penetapan jenis pengadaan,
- c. Studi pasar,
- d. Penyusunan spesifikasi teknis atau dokumen persyaratan, dan
- e. Publikasi rencana pengadaan secara umum.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *planning skill adalah kemampuan karyawan dalam menentukan tujuan, menyusun strategi, dan mengatur langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut dengan cara yang efektif dan efisien.*

2. Indikator

Kemampuan perencanaan secara matang dan strategis merupakan keterampilan penting bagi individu yang ingin mencapai tujuan dengan lebih efektif. Seseorang yang memiliki keterampilan ini biasanya memiliki beberapa ciri utama, yang mencerminkan kemampuannya dalam menyusun, mengelola, serta menyesuaikan rencana agar berjalan dengan optimal. Berikut adalah beberapa aspek utama yang menunjukkan bahwa seseorang memiliki keterampilan perencanaan yang baik:

- a. Mampu Mengidentifikasi Kebutuhan dengan Jelas

Individu yang memiliki keterampilan perencanaan yang kuat mampu mengenali kebutuhan utama sebelum mulai menyusun strategi. Mereka dapat mengumpulkan informasi yang relevan, memahami situasi secara menyeluruh, serta mengidentifikasi hal-hal yang harus diprioritaskan untuk mencapai hasil

yang optimal. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Miller & Carter (2021), individu yang memiliki keterampilan perencanaan yang baik mampu menghimpun data yang relevan serta mengenali aspek-aspek penting yang harus diprioritaskan sebelum mengambil keputusan strategis.

b. Membuat Rencana yang Terstruktur dan Logis

Mereka tidak hanya memiliki gagasan tentang apa yang harus dilakukan, tetapi juga mampu menyusunnya dalam langkah-langkah yang jelas dan sistematis. Setiap bagian dari rencana yang dibuat mengikuti urutan yang logis dan saling mendukung untuk mencapai tujuan akhir dengan cara yang paling efisien. Penelitian yang dilakukan oleh Kim et al. (2022) menekankan bahwa perencanaan yang terstruktur dengan baik dapat meningkatkan efektivitas kerja serta meminimalkan kemungkinan terjadinya kesalahan selama proses pelaksanaan.

c. Mampu Menentukan Prioritas dengan Tepat

Keterampilan dalam menentukan tugas mana yang harus didahulukan sangat penting agar pekerjaan berjalan lancar. Seseorang dengan kemampuan perencanaan yang baik dapat memilah tugas-tugas yang paling krusial dan memastikan bahwa hal-hal yang mendesak dan memiliki dampak besar diselesaikan terlebih dahulu. Studi yang dilakukan oleh Zhang & Liu (2023) mengungkapkan bahwa individu yang memiliki keterampilan perencanaan yang baik mampu menentukan prioritas tugas berdasarkan tingkat pengaruhnya terhadap pencapaian hasil akhir.

d. Mampu Menganalisis dan Mengelola Risiko

Orang yang memiliki keterampilan perencanaan yang baik dapat mengantisipasi potensi hambatan dan tantangan yang mungkin muncul di sepanjang proses. Mereka juga mampu merancang strategi cadangan untuk menghadapi kemungkinan kendala, sehingga rencana tetap dapat berjalan meskipun ada perubahan yang tidak terduga. Garcia & Thomas (2021) mengungkapkan bahwa seseorang yang memiliki keterampilan perencanaan yang kuat cenderung memikirkan kemungkinan terburuk yang dapat terjadi dan menyiapkan langkah-langkah strategis untuk mengatasinya.

2.4. *Consolidation Capability*

1. **Pengertian**

Kemampuan konsolidasi mengacu pada kapasitas suatu organisasi dalam mengintegrasikan sumber daya, proses, serta sistem guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Konsep ini menjadi semakin penting dalam berbagai sektor, terutama dalam transformasi digital dan manajemen rantai pasok, karena organisasi yang memiliki kapabilitas konsolidasi yang baik mampu beradaptasi dengan perubahan dan mengoptimalkan strategi mereka.

Dalam konteks transformasi digital, penelitian oleh Alkhamery et al. (2020) menekankan bahwa perusahaan harus memiliki strategi yang matang dalam mengembangkan kapabilitas internal agar dapat mengadopsi teknologi baru dengan optimal. Jika tidak ada perencanaan dan eksekusi yang tepat, perusahaan bisa mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan digitalisasi.

Selain itu, menurut Lukito et al. (2022), keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada adanya kapabilitas manajemen transformasi (Transformation Management Capabilities, TMCs), yang memungkinkan pemimpin organisasi untuk mengelola perubahan dengan lebih sistematis. TMCs berperan dalam memastikan bahwa setiap langkah perubahan telah dirancang dengan baik, diterapkan secara efektif, dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

Di sisi lain, dalam bidang rantai pasok, penelitian oleh Suryawanshi & Dutta (2022) menemukan bahwa perusahaan dengan kemampuan konsolidasi yang baik dapat mengelola ketidakpastian dengan lebih efektif. Hal ini melibatkan adopsi strategi yang fleksibel, peningkatan komunikasi dalam berbagi informasi, serta mendorong kerja sama antar pemangku kepentingan untuk mengatasi gangguan dalam operasional. Perusahaan yang memiliki kapasitas adaptif yang kuat akan lebih cepat menyesuaikan strategi mereka dengan situasi yang terus berubah, sementara yang memiliki kapasitas pemulihan yang baik akan lebih mampu mengatasi dampak dari tantangan tak terduga.

Dari berbagai literatur yang telah dikaji, dapat disimpulkan bahwa *consolidation capability merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan konsolidasi lintas fungsi, yaitu mengintegrasikan proses dan kebutuhan dari*

berbagai unit kerja yang berbeda untuk mewujudkan efisiensi dan efektivitas pengadaan.

2. Indikator

Kemampuan konsolidasi mengacu pada keterampilan seseorang dalam menggabungkan informasi, sumber daya, atau proses untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaannya. Individu yang memiliki keterampilan ini mampu mengelola dan menyelaraskan berbagai elemen dalam suatu sistem agar bekerja secara optimal.

Beberapa indikator yang menunjukkan bahwa seseorang memiliki kemampuan konsolidasi yang baik meliputi:

a. Komunikasi Efektif

Kemampuan untuk menyampaikan informasi secara jelas dan efektif kepada semua pihak yang terlibat, memastikan pemahaman yang sama, dan meminimalkan miskomunikasi yang dapat menghambat proses konsolidasi. Penelitian oleh Garcia & Thomas (2021) mengungkapkan bahwa komunikasi yang transparan dan terstruktur berperan penting dalam meningkatkan efektivitas konsolidasi dalam organisasi.

b. Mengelola dan Mengoptimalkan Sumber Daya

Individu atau organisasi yang memiliki kemampuan konsolidasi yang baik mampu menggunakan aset, tenaga kerja, dan modal secara lebih efisien. Brown & Green (2021) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan strategi konsolidasi yang matang dapat mengalokasikan sumber daya mereka secara optimal guna mencapai tujuan bisnis secara efektif.

c. Menyelaraskan Proses dan Sistem Kerja

Konsolidasi yang baik ditandai dengan keselarasan dalam berbagai aspek operasional, termasuk prosedur kerja antar tim, sistem manajemen, dan kebijakan organisasi. Berdasarkan penelitian Zhao et al. (2022), organisasi yang berhasil menyinkronkan sistem internal mereka dapat mengurangi inefisiensi serta meningkatkan kinerja sebesar 30%.

d. Meningkatkan Sinergi dan Kolaborasi Antar Tim

Organisasi yang kuat dalam konsolidasi akan memastikan bahwa tidak ada sekat antar divisi, sehingga koordinasi antar tim berjalan lebih efektif. Robinson & Taylor (2021) menemukan bahwa kerja sama antar departemen

yang solid berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan strategi konsolidasi dalam perusahaan.

2.5. Hubungan Antarvariabel

1. Hubungan antara *Planning Skill* terhadap *Human Resources Performance*

Keterampilan perencanaan (*planning skills*) memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian oleh Chowhan, Mann, dan Budworth (2024) menyoroti bahwa aktivitas manajerial yang mencakup umpan balik, pelatihan, penetapan tujuan, dan perencanaan memiliki hubungan positif dengan hasil kinerja organisasi. Studi ini menekankan bahwa aktivitas manajerial dan pelatihan tidak boleh dipandang secara terpisah, melainkan sebagai pendukung untuk penetapan tujuan, perencanaan, dan hasil kinerja. Dengan membangun kompetensi sumber daya manusia melalui aktivitas manajerial dan pelatihan, organisasi dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam menetapkan tujuan dan merencanakan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Selain itu, Amoo, Lodorfos, dan Mahtab (2023) melakukan tinjauan literatur selama lebih dari setengah abad mengenai hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja. Mereka menemukan bahwa memasukkan implementasi strategi sebagai mediator atau moderator dalam hubungan perencanaan dan kinerja dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana perencanaan strategis memengaruhi kinerja organisasi. Studi ini menekankan pentingnya konseptualisasi dan operasionalisasi konsep kunci sebagai konstruk multidimensi untuk mengatasi kesenjangan penelitian sebelumnya.

Lebih lanjut, studi Ivana dan Marzuki (2023) mengungkapkan bahwa perencanaan SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Direktorat Pembiayaan, Kementerian Pertanian RI.

Dari penelitian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H_1 : *Planning Skill* berpengaruh positif terhadap *Human Resources Performance*.

2. Hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Human Resources Performance*

Kepemimpinan transformasional telah menjadi fokus utama dalam berbagai penelitian terkait peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Model kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan seorang

pemimpin untuk memberikan inspirasi, memotivasi karyawan, serta menciptakan perubahan positif dalam lingkungan kerja. Sejumlah penelitian dalam beberapa tahun terakhir telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM dalam berbagai sektor organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Roisyah & Viyani (2024) mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja pegawai melalui pemberdayaan karyawan sebagai variabel mediasi. Menggunakan metode kuantitatif dan analisis SEM-PLS terhadap 140 responden di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sleman, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Hasil studi ini mengindikasikan bahwa ketika pemimpin mampu menginspirasi dan mendorong keterlibatan karyawan secara aktif, maka mereka akan merasa lebih berdaya dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Dalam penelitian ini disebutkan bahwa "kepemimpinan transformasional yang diterapkan perlu dipertahankan, sementara pemberdayaan karyawan harus lebih ditingkatkan agar kinerja karyawan semakin optimal" (Roisyah & Viyani, 2024).

Selain itu, penelitian lain oleh Rejekiyah et al. (2024) membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. Dengan menggunakan metode regresi linier berganda dan melibatkan 71 responden, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional serta lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang mendorong inovasi, komunikasi yang terbuka, serta pemberdayaan individu dapat menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian ini menyatakan bahwa "kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan pegawai secara keseluruhan" (Rejekiyah et al., 2024).

Salah satu penelitian oleh Suryadi et al. (2024) menemukan bahwa pemimpin transformasional cenderung memiliki visi yang jelas dan mampu mengkomunikasikannya secara efektif kepada karyawan, sehingga karyawan merasa terinspirasi dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Selain itu, pemimpin transformasional juga memberikan dukungan emosional dan intelektual kepada karyawan, membantu mereka dalam pengembangan pribadi dan profesional. Hal

ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari penelitian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂ : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Human Resources Performance*.

3. Hubungan antara *Planning Skill* terhadap *Consolidation Capability*

Berdasarkan penelitian Ghezzi et al. (2023), terdapat hubungan antara kematangan perencanaan melalui *Enterprise Architecture (EA)* dengan terbentuknya konsolidasi sistem dan interoperabilitas antarunit dalam organisasi sektor publik. “*Mature EA and sufficient control*” yang juga disebut sebagai faktor fasilitator utama dalam pembentukan ekosistem digital pemerintah yang terintegrasi (*government business ecosystem*).

Lebih lanjut, penelitian oleh Deschamps & Potin (2025) menunjukkan bahwa keberhasilan konsolidasi data pengadaan publik di Prancis sangat bergantung pada proses pengolahan dan standarisasi informasi kontrak, termasuk estimasi dan pelacakan identitas organisasi publik dan swasta. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perencanaan (*planning skill*), yang direpresentasikan melalui proses pengumpulan, pemrosesan, dan pengorganisasian data, berpengaruh terhadap kapabilitas konsolidasi (*consolidation capability*).

Selanjutnya, studi Prananda & Mulyana (2022) menyampaikan hubungan antara *planning skill* dengan *consolidation capability* ditunjukkan melalui kemampuan perencanaan yang memungkinkan UKM untuk menyelaraskan dan mengkonsolidasikan sumber daya internal serta mengoordinasikan upaya lintas fungsi, sehingga dapat disimpulkan bahwa *planning skill* berpengaruh terhadap *consolidation capability*.

Dari penelitian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₃ : *Planning Skill* berpengaruh positif terhadap *Consolidation Capability*.

4. Hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Consolidation Capability*

Penelitian oleh Sutisna et al. (2024) membahas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sinergi tim dalam meningkatkan komunikasi dan kemampuan kolaborasi di lingkungan pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya budaya kepercayaan dan komunikasi terbuka, yang pada akhirnya memperkuat

kolaborasi antar anggota tim. Pemimpin transformasional juga terbukti memberdayakan anggota tim dan memotivasi mereka untuk berinovasi serta berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kohesif dan kolaboratif. Studi ini menegaskan bahwa *transformational leadership* secara signifikan meningkatkan *collaboration capability* melalui komunikasi efektif, pemecahan masalah kolaboratif, dan struktur kerja sama yang terorganisir.

Penelitian serupa dilakukan oleh Gaspersz (2024) membahas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kolaborasi guru dalam konteks pembelajaran lintas disiplin (*interdisciplinary learning*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kemampuan kolaborasi antar guru, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan implementasi strategi pembelajaran inovatif. Pemimpin transformasional bertindak sebagai panutan dan mendorong terciptanya budaya kerja sama yang produktif, memperkuat tanggung jawab kolektif serta meningkatkan efektivitas kerja tim dalam dunia pendidikan.

Lebih lanjut, penelitian oleh Campbell (2018) membahas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap preferensi kolaborasi pegawai sektor publik, khususnya dalam konteks kerja sama antarorganisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kemauan pegawai untuk terlibat dalam kolaborasi lintas instansi, terutama melalui pembentukan kejelasan visi, peningkatan motivasi intrinsik, serta penciptaan iklim organisasi yang mendukung inovasi dan kerja tim. Studi ini juga menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kolaborasi semakin kuat pada organisasi yang menekankan efisiensi internal dan penggunaan insentif berbasis kinerja.

Penelitian serupa dilakukan oleh Mutangili (2023) yang membahas mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong kolaborasi dan pengambilan keputusan efektif dalam manajemen informasi dan rantai pasok, yang relevan dalam konteks pengadaan barang dan jasa. Hasil kajian literatur yang dikemukakan menunjukkan bahwa pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kolaboratif melalui komunikasi terbuka, partisipasi aktif, dan berbagi pengetahuan antar pemangku kepentingan. Budaya kolaboratif ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan efisiensi pengambilan keputusan dan kinerja rantai

pasok. Studi ini juga menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat ketahanan organisasi dan kemampuan adaptif dalam menghadapi disrupsi, menjadikannya strategi kepemimpinan yang efektif dalam sektor pengadaan publik.

Dari penelitian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₄ : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Consolidation Capability*.

5. Hubungan antara *Consolidation Capability* terhadap *Human Resources Performance*

Studi oleh Yang et al. (2024) mengungkap bahwa konsolidasi basis pasokan setelah merger dan akuisisi dapat meningkatkan kinerja operasional. Pengurangan jumlah pemasok memungkinkan perusahaan untuk membangun hubungan yang lebih erat dengan pemasok utama, sehingga meningkatkan efektivitas rantai pasok dan kinerja pengadaan secara keseluruhan. Temuan ini menegaskan bahwa konsolidasi yang strategis dapat memperkuat hubungan pembeli-pemasok serta meningkatkan efisiensi operasional dalam pengadaan.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Nurmansyah & Hariyati (2021) menunjukkan bahwa konsolidasi pengadaan di sektor pendidikan berhasil mencapai tujuannya, yaitu penyediaan dan pemerataan buku referensi untuk sekolah dasar, menengah pertama, dan menengah atas di Indonesia dengan proses dan harga yang terstandarisasi. Hal ini menunjukkan bahwa konsolidasi pengadaan tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memastikan kesetaraan akses terhadap sumber daya penting di sektor publik. Temuan ini sejalan dengan studi oleh Suliantoro et al. (2021) yang mengevaluasi indeks kinerja pengadaan pemerintah dan menilai bahwa status kinerja pengadaan konsolidasi di RS Vertikal Joglosemar berada dalam kategori memuaskan. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan konsolidasi dalam pengadaan sektor kesehatan juga mampu meningkatkan efektivitas pengadaan dan memberikan manfaat optimal bagi institusi yang menerapkannya.

Selanjutnya, penelitian oleh Nkunda et al. (2023) menyoroti pentingnya menyelidiki dampak praktik pengadaan kolaboratif terhadap kinerja fungsi pengadaan di sektor publik. Studi ini menunjukkan bahwa kolaborasi dalam konsolidasi pengadaan berpotensi meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam proses pengadaan. Dengan adanya kerja sama antara berbagai entitas dalam proses

pengadaan, efisiensi pengelolaan sumber daya dapat ditingkatkan, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian tujuan pengadaan secara keseluruhan.

Selain itu, penelitian oleh Cahyaningratri dan Naylah (2023) mengeksplorasi pengaruh kapabilitas operasional rantai pasok dalam mengkonsolidasikan kompatibilitas organisasi terhadap integrasi proses rantai pasok dan kinerja bisnis. Studi ini menemukan bahwa kapabilitas operasional rantai pasok berperan penting dalam meningkatkan integrasi proses rantai pasok, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja bisnis. Temuan ini menunjukkan bahwa kapabilitas operasional yang efektif dapat berfungsi sebagai mekanisme konsolidasi yang meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian oleh Stütz et al. (2023) menunjukkan bahwa penerapan sistem digital pengadaan yang terintegrasi melalui kapabilitas konsolidasi dapat meningkatkan transparansi dan kolaborasi antarunit, yang selanjutnya mendorong terciptanya wawasan baru dan peningkatan pengambilan keputusan. Temuan ini menunjukkan bahwa *consolidation capability* tidak hanya memperkuat efisiensi operasional, tetapi juga berdampak langsung terhadap kinerja sumber daya manusia dalam pengadaan publik melalui peningkatan koordinasi, pengurangan duplikasi pekerjaan, dan percepatan proses.

Dari penelitian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₅ : *Consolidation Capability* berpengaruh positif terhadap *Human Resources Performance*

H₆ : *Planning Skill* berpengaruh positif terhadap *Human Resources Performance* dengan dimediasi oleh *Consolidation Capability*.

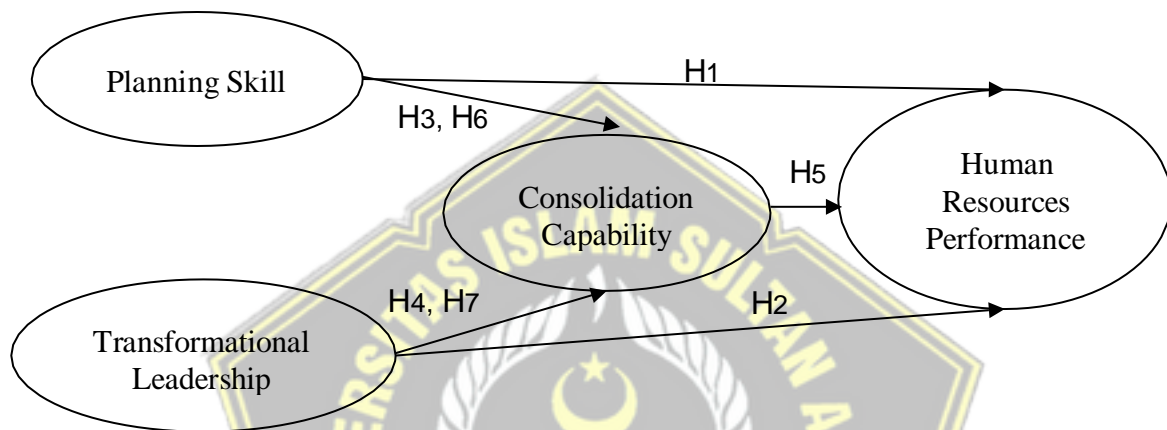
H₇ : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Human Resources Performance* dengan dimediasi oleh *Consolidation Capability*.

2.6. Kerangka Pemikiran

Kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam pengadaan publik tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada bagaimana organisasi menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan. Dalam hal ini, dua hal yang sangat berperan adalah kemampuan perencanaan dan gaya kepemimpinan transformasional. Dalam praktiknya, perencanaan yang kuat belum tentu berjalan efektif jika tidak ditopang oleh sistem yang solid dan terintegrasi. Di sinilah peran *consolidation capability* menjadi penting. Hal serupa

berlaku pada kepemimpinan transformasional. Agar pengaruh kepemimpinan ini benar-benar terasa, dibutuhkan sistem yang mendukung kolaborasi dan integrasi lintas fungsi—yang sekali lagi, sangat bergantung pada seberapa baik kapabilitas konsolidasi diterapkan.

Sehingga, meskipun *planning skill* dan *transformational leadership* memiliki potensi besar dalam meningkatkan kinerja SDM, dampaknya bisa jauh lebih maksimal jika dimediasi oleh kemampuan konsolidasi organisasi. Model penelitian ini mengusulkan hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Creswell (2014), penelitian *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam suatu fenomena. Penelitian ini lebih menitikberatkan pada "mengapa" dan "bagaimana" hubungan tersebut terjadi, sehingga memberikan pemahaman mengenai fenomena yang diteliti.

3.2. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup *planning skill*, *transformational leadership*, *consolidation capability*, dan *human resources performance* dengan indikator sebagaimana tertuang dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Planning Skill</i> Kemampuan karyawan dalam menentukan tujuan, menyusun strategi, dan mengatur langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut dengan cara yang efektif dan efisien.	1. Mampu Mengidentifikasi Kebutuhan dengan Jelas 2. Membuat Rencana yang Terstruktur dan Logis 3. Mampu Menentukan Prioritas dengan Tepat 4. Mampu Menganalisis dan Mengelola Risiko	Miller & Carter (2021) Kim et al. (2022) Zhang & Liu (2023) Garcia & Thomas (2021)
2	<i>Transformational Leadership</i> penilaian karyawan bahwa pemimpin mereka adalah sosok yang inspirasi,	1. Menjadi Panutan 2. Motivasi Inspirasional	Alwi (2022) Tamangel & Rumawas (2022)

No	Variabel	Indikator	Sumber
	motivasi, dan pengembangan individu dalam suatu organisasi untuk mencapai perubahan yang signifikan.	3. Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan 4. Melibatkan Karyawan	Hidayah & Sari (2022)
3	<i>Consolidation Capability</i> Kemampuan karyawan dalam melakukan konsolidasi lintas fungsi, yaitu mengintegrasikan proses dan kebutuhan dari berbagai unit kerja yang berbeda untuk mewujudkan efisiensi dan efektivitas pengadaan.	1. Komunikasi Efektif dan 2. Mengelola dan Mengoptimalkan Sumber Daya 3. Menyelaraskan Proses dan Sistem Kerja 4. Meningkatkan Sinergi dan Kolaborasi Antar Tim	Garcia & Thomas (2021) Brown & Green (2021) Zhao et al. (2022) Robinson & Taylor (2021)
4	<i>Human Resources Performance</i> Hasil kerja karyawan dalam menjalankan strategi, kebijakan, dan praktik organisasi secara efektif, efisien, dan sesuai tujuan.	1. Mampu Merespons dengan Cepat dan Tepat 2. Memiliki Akuntabilitas dalam Pengambilan Keputusan 3. Mampu Mengelola Anggaran secara Efektif dan Efisien 4. Mematuhi Regulasi dan Kebijakan yang Berlaku	Astuti (2022) Rianto & Khaidarmansyah (2024) McCue & Pitzer (2012) Gould (2017)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer. Data yang diperoleh langsung dari objek atau sumber penelitian yang dilakukan oleh peneliti disebut sebagai data primer (Ghozali, 2018). Data primer studi mencakup *planning skill*, *transformational leadership*, *consolidation capability*, dan *human resources performance*. Penelitian ini hanya mengambil dan mengolah sumber data primer.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer dapat dilakukan dengan wawancara, kuesioner, atau observasi terhadap objek penelitian (Ghozali, 2018). Pada penelitian ini, peneliti mengambil data primer melalui kuesioner disampaikan secara langsung kepada korespondensi melalui format *google form*.

3.5. Responden

Populasi adalah seluruh kumpulan dari individu atau seluruh objek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Ghozali, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang/Jasa, yang terdiri dari: KPA, PPK, Pejabat Pengadaan, Pokja Pemilihan, Kepala UKPBJ, dan *Probity Advisor* pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dengan total populasi kurang dari 10.000 namun tidak diketahui dengan pasti jumlahnya.

Menurut Hair et al. (2006), ada beberapa pedoman yang bisa digunakan untuk menentukan ukuran sampel dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Beberapa di antaranya adalah:

1. Jika menggunakan metode estimasi *Maximum Likelihood* (ML), ukuran sampel yang disarankan berkisar antara 100 hingga 200 responden.
2. Ukuran sampel sebaiknya disesuaikan dengan jumlah parameter yang diestimasi, dengan pedoman sekitar 5 hingga 10 kali jumlah parameter tersebut.

3. Sampel juga bisa ditentukan berdasarkan jumlah indikator dalam variabel laten. Rumus yang digunakan adalah jumlah indikator dikali 5 hingga 10. Misalnya, jika terdapat 20 indikator, maka ukuran sampel yang direkomendasikan adalah 100 hingga 200 responden.
4. Jika jumlah sampel yang tersedia sangat besar, peneliti dapat memilih teknik estimasi lain yang lebih sesuai.

Berdasarkan panduan dari Hair et al. di atas, penelitian ini akan menentukan ukuran sampel sesuai dengan poin pertama, yaitu 100 hingga 200 responden menggunakan metode *Maximum Likelihood* (ML). Dengan jumlah tersebut, kriteria minimal sampel dalam analisis SEM telah terpenuhi. Sehingga jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 200 responden.

Adapun metode pengambilan sampel adalah "*Purposive Sampling*", merupakan metode di mana peneliti memilih individu berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Patton, 2002). Kriteria tertentu antara lain meliputi: pengalaman sebagai sumber daya manusia pengadaan barang/jasa minimal 2 tahun, mengenal skema konsolidasi pengadaan, dan representasi sebagai pelaku pengadaan.

3.6. Teknik Analisis

Dalam sebuah penelitian, analisis data berfungsi sebagai pendekatan sistematis untuk mengolah dan menginterpretasikan informasi yang diperoleh dari data kuantitatif. Proses ini bertujuan untuk menata data dengan rapi, mengidentifikasi pola atau hubungan, serta menarik kesimpulan berdasarkan temuan yang ada.

Dalam penelitian ini, metode path analysis diterapkan untuk menganalisis hubungan antarvariabel. Beberapa pengujian yang dilakukan mencakup uji T (uji parsial), uji koefisien determinasi (R-squared), serta metode *Partial Least Squares* (PLS). Teknik ini digunakan untuk mengevaluasi bagaimana variabel independen (eksogen) dapat memengaruhi variabel dependen (endogen), baik secara langsung maupun melalui variabel perantara. Dengan demikian, path analysis membantu mengungkap hubungan sebab-akibat antara variabel yang diteliti, sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai struktur hubungan dalam model penelitian.

3.6.1. Uji Parsial (Uji t)

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t atau t-Test, yang merupakan metode dalam statistik parametrik untuk mengukur tingkat signifikansi suatu hubungan antara variabel independen dan variabel

dependen. Menurut Ghazali (2012) serta Magdalena & Angela Krisanti (2019), uji t digunakan untuk menilai seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen secara terpisah.

Analisis ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$), yang berarti ada toleransi kesalahan sebesar 5% dalam pengambilan keputusan statistik. Hasil dari pengujian ini akan menentukan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau harus ditolak berdasarkan kriteria berikut:

1. Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) diterima, sedangkan hipotesis alternatif (H_1) ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen ketika diuji secara parsial.
2. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) ditolak, sedangkan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Artinya, variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen dalam pengujian parsial.

Dengan menggunakan uji ini, penelitian dapat mengidentifikasi variabel mana yang secara signifikan berkontribusi dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen, sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam terkait hubungan antarvariabel yang diuji.

3.6.2. Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Koefisien determinasi R Square (R^2) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam suatu model penelitian. Rentang nilai R^2 berada antara 0 hingga 1, yang menunjukkan tingkat keterkaitan antara variabel yang diuji.

Jika nilai R^2 mendekati 1, maka model dianggap kuat, karena variabel independen mampu menjelaskan sebagian besar variasi yang terjadi pada variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai R^2 mendekati 0, maka variabel independen hanya memberikan sedikit penjelasan terhadap variasi variabel dependen, yang menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya lemah.

Menurut Hair et al., Ghazali & Latan (2012), serta Magdalena & Angela Krisanti (2019), nilai R^2 dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. $\geq 0,75 \rightarrow$ Model dikategorikan kuat dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

2. Sekitar 0,50 \rightarrow Model berada dalam kategori sedang, yang berarti variabel independen menjelaskan sebagian besar variasi variabel dependen, tetapi masih terdapat faktor lain yang berpengaruh.
3. $\leq 0,25 \rightarrow$ Model dianggap lemah, di mana variabel independen hanya memiliki pengaruh kecil terhadap variabel dependen.

Dalam analisis menggunakan Partial Least Squares (PLS), nilai R^2 menggambarkan sejauh mana model penelitian yang diusulkan dapat menjelaskan variasi antarvariabel yang ada (Ghozali & Latan, 2015). Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan model dalam melakukan prediksi terhadap hubungan variabel yang diteliti, sehingga hasil penelitian menjadi lebih akurat dan dapat diandalkan.

3.6.3. Uji Hipotesis Mediasi

Analisis mediasi merupakan pendekatan statistik yang digunakan untuk menguji apakah pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen disalurkan melalui variabel perantara (mediator). Dalam konteks penelitian ini, *Consolidation Capability* diasumsikan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *Planning Skill* dan *Human Resource Performance*, serta antara *Transformational Leadership* dan *Human Resource Performance*.

Pendekatan *bootstrapping* dalam SmartPLS digunakan karena lebih robust dalam mengukur efek mediasi, sebagaimana disarankan oleh Hair et al. (2017). Adanya mediasi dikatakan signifikan apabila nilai indirect effect (path $X \rightarrow M \rightarrow Y$) signifikan berdasarkan nilai *p-value* (<0.05) dan tidak mencakup nol pada nilai *confidence interval* (CI) dari hasil *bootstrapping*.

Jenis Mediasi Menurut Zhao, Lynch, & Chen (2010) yang Umum Digunakan dalam SmartPLS:

1. *Full Mediation* – Jalur langsung tidak signifikan, namun jalur tidak langsung signifikan.
2. *Partial Mediation* – Jalur langsung dan jalur tidak langsung sama-sama signifikan.
3. *No Mediation* – Jalur tidak langsung tidak signifikan.

3.7. Partial Least Square (PLS)

Menurut Jogiyanto (2007), pendekatan *Partial Least Square* (PLS) merupakan teknik analisis statistik multivariat yang memungkinkan pengujian hubungan antara

beberapa variabel independen dan beberapa variabel dependen secara simultan. Metode ini tergolong dalam pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) yang dikembangkan untuk menangani regresi berganda, terutama ketika data penelitian mengalami kendala seperti ukuran sampel kecil, multikolinearitas, atau distribusi data yang tidak normal.

Sementara itu, Sani (2018) menjelaskan bahwa analisis PLS dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu:

1. Analisis *Outer Model* (Model Pengukuran) → Digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur variabel laten.
2. Analisis *Inner Model* (Model Struktural) → Bertujuan untuk menilai hubungan antara variabel laten dalam model yang telah dibangun.
3. Pengujian Hipotesis → Dilakukan untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel menggunakan metode statistik seperti *Bootstrapping*.

Pendekatan PLS menjadi pilihan yang tepat dalam penelitian dengan model kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, karena mampu memberikan estimasi yang lebih akurat dalam kondisi data yang tidak memenuhi asumsi SEM berbasis kovarians.

3.7.1. Analisis Outer Model

Model pengukuran atau yang dikenal sebagai *outer model* berperan dalam mengevaluasi tingkat validitas dan reliabilitas dari suatu model penelitian. Uji outer model dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator yang digunakan dalam penelitian memiliki hubungan yang kuat dengan variabel laten yang diwakilinya. Dengan kata lain, outer model membantu memastikan bahwa data yang digunakan memenuhi standar kelayakan untuk dianalisis lebih lanjut (Ghozali & Latan, 2015).

Dalam evaluasi model pengukuran, pendekatan Multi-Trait Multi-Method (MTMM) sering digunakan untuk menguji validitas melalui dua aspek utama, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Berikut adalah rincian pengujiannya:

1. Convergent Validity (Uji Validitas Konvergen)

Validitas konvergen mengacu pada seberapa kuat hubungan antara suatu indikator dengan konstruk variabel laten yang diukurnya. Pengujian ini dilakukan dengan melihat korelasi antara nilai dari masing-masing indikator terhadap variabel yang diukur. Salah satu cara untuk mengukur validitas konvergen adalah melalui nilai *outer loading* (koefisien loading).

Jika nilai outer loading lebih dari 0,7, maka indikator tersebut dianggap memiliki korelasi yang kuat dengan konstruksya (Ghozali, 2018). Namun, dalam pengembangan model reflektif, nilai 0,5 hingga 0,6 masih dapat diterima sebagai batas minimal (Ghozali, 2015).

Selain itu, validitas konvergen juga dapat dinilai melalui *Average Variance Extracted* (AVE). Jika nilai AVE lebih besar dari 0,5, maka model tersebut dianggap memenuhi kriteria validitas konvergen (Chin, 2015). Dengan demikian, uji validitas konvergen bertujuan untuk memastikan bahwa pertanyaan dalam instrumen penelitian benar-benar mengukur variabel yang dimaksud dengan tingkat akurasi yang tinggi.

Secara keseluruhan, pengujian outer model bertujuan untuk menilai apakah indikator-indikator dalam penelitian memiliki keterkaitan yang cukup kuat dengan konstruk yang diwakilinya. Jika hasil pengujian menunjukkan nilai outer loading dan AVE yang memenuhi standar, maka model tersebut dapat dianggap layak untuk dianalisis lebih lanjut dalam penelitian.

2. *Discriminant Validity* (Uji Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan digunakan untuk menguji sejauh mana indikator yang digunakan dalam model penelitian dapat membedakan satu dimensi tersembunyi dari dimensi tersembunyi lainnya. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *cross-loading*, yang menunjukkan apakah hubungan antara dimensi tersembunyi dengan indikatornya lebih kuat dibandingkan dengan hubungan indikator tersebut terhadap dimensi lain dalam model. Jika nilai korelasi antara suatu indikator dengan dimensinya lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi lain, maka dapat disimpulkan bahwa variabel laten tersebut lebih baik dalam memprediksi indikator yang dimilikinya dibandingkan dengan variabel lain (Ghozali & Latan, 2015).

Untuk mengukur validitas diskriminan, digunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), di mana model dianggap memiliki validitas yang baik jika skor AVE lebih besar dari 0,5. Jika nilai AVE memenuhi kriteria ini, maka model dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai, karena setiap variabel laten mampu membedakan dirinya dengan baik dari variabel lainnya dalam model penelitian.

3. *Composite Reliability*

Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian dapat menghasilkan data yang konsisten dan stabil. Selain itu, uji ini juga berfungsi untuk melihat apakah responden memberikan jawaban yang selaras ketika mengisi kuesioner atau instrumen penelitian yang sama dalam kondisi yang berbeda. Dengan kata lain, reliabilitas bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu instrumen dapat diandalkan dalam mengukur fenomena yang sedang diteliti.

Untuk menilai tingkat keandalan alat ukur, dilakukan pengujian terhadap aspek konsistensi, ketepatan, serta keakuratan pengukuran. Dalam metode *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), reliabilitas suatu variabel laten yang diukur menggunakan indikator reflektif dapat diuji dengan dua pendekatan utama, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

- a. *Cronbach's Alpha* merupakan teknik pengujian yang digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator dalam satu kelompok memiliki keterkaitan satu sama lain. Semakin tinggi nilai *Cronbach's Alpha*, semakin baik tingkat konsistensi internal antarindikator dalam mengukur suatu variabel.
- b. *Composite Reliability* digunakan untuk mengukur tingkat keandalan pengukuran dengan mempertimbangkan bobot masing-masing indikator dalam model penelitian. Nilai ini memberikan gambaran yang lebih akurat dibandingkan *Cronbach's Alpha* dalam menilai reliabilitas instrumen penelitian.

Sebuah instrumen penelitian dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70 (Ghozali & Latan, 2015). Jika kedua nilai ini terpenuhi, maka alat ukur tersebut dapat dikatakan andal dan layak digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

3.7.2. *Analisis Inner Model*

Analisis Inner Model, yang juga dikenal sebagai model struktural, digunakan untuk memahami serta memprediksi hubungan kausal antara variabel-variabel yang terdapat dalam model penelitian. Dengan kata lain, inner model bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana variabel independen

berkontribusi dalam menjelaskan variabel dependen.

Dalam menilai kualitas inner model, terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan, salah satunya adalah:

1. Koefisien Determinasi (R-Square)

R-Square atau R^2 merupakan ukuran statistik yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik suatu model struktural dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai ini berfungsi untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik model dalam memprediksi hubungan antarvariabel.

Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menentukan seberapa besar peran variabel eksogen dalam mempengaruhi variabel endogen. Menurut Ghazali & Latan (2015), nilai R^2 dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. $\geq 0,75 \rightarrow$ Model memiliki daya prediksi yang kuat, artinya variabel independen sangat mempengaruhi variabel dependen.
- b. $0,50 - 0,75 \rightarrow$ Model dikategorikan cukup kuat atau moderat, yang berarti variabel independen memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap variabel dependen.
- c. $\leq 0,25 \rightarrow$ Model memiliki daya prediksi yang lemah, yang menunjukkan bahwa variabel independen hanya memiliki sedikit pengaruh terhadap variabel dependen.

Dengan demikian, analisis inner model membantu dalam menentukan apakah model penelitian yang digunakan sudah cukup baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel atau masih memerlukan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.

2. *Predictive Relevance (Q²)*

Evaluasi *Goodness of Fit Model* dalam sebuah penelitian dapat dilakukan dengan mengukur nilai Q^2 Predictive Relevance. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana model yang digunakan mampu memprediksi nilai observasi berdasarkan hasil estimasi parameter.

Goodness of fit model dapat diuji dengan melihat nilai Q^2 sebagai indikator utama. Jika nilai Q^2 lebih besar dari 0, maka dapat disimpulkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik, sehingga hasil

observasi yang diperoleh dapat dipercaya. Sebaliknya, jika nilai Q^2 kurang dari atau sama dengan 0, maka model dianggap kurang memiliki predictive relevance, yang berarti bahwa estimasi yang dihasilkan dari model tidak cukup baik dalam menjelaskan data yang diamati (Ghozali & Latan, 2015).

3. *F-Square*

Uji *F-Square* digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Analisis ini tidak hanya sekadar menentukan hubungan antarvariabel, tetapi juga mengukur tingkat pengaruh yang diberikan, apakah lemah, sedang, atau kuat.

Berdasarkan klasifikasi dari Cohen (2013), interpretasi nilai *F-Square* dapat dibagi menjadi tiga kategori:

- a. $F\text{-Square} \geq 0,02$ tetapi $< 0,15 \rightarrow$ menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tergolong rendah (small effect).
- b. $F\text{-Square} \geq 0,15$ tetapi $< 0,35 \rightarrow$ menandakan bahwa pengaruh yang diberikan berada pada kategori sedang (medium effect).
- c. $F\text{-Square} \geq 0,35 \rightarrow$ mengindikasikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang kuat (large effect) terhadap variabel dependen.

Dengan demikian, uji *F-Square* berfungsi sebagai alat evaluasi untuk mengetahui besarnya dampak variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, yang dapat membantu peneliti dalam menilai signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

3.7.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang diestimasi menggunakan *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS) (Ghozali & Latan, 2015). Uji ini bertujuan untuk menilai apakah satisfaction berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara revisit intention dan word of mouth terhadap destination image.

Suatu variabel dapat dikatakan berfungsi sebagai mediator apabila memiliki pengaruh signifikan dalam memperkuat atau menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Kriteria pengujian ditentukan

berdasarkan nilai p-value dan t-hitung, dengan aturan sebagai berikut:

1. Jika $p\text{-value} \leq 0,05$, maka hubungan tersebut signifikan dan variabel mediasi dinyatakan memiliki pengaruh dalam model.
2. Hipotesis diterima jika $t\text{-hitung} > 1,96$ atau $p\text{-value} < 0,05$, yang berarti bahwa hubungan yang diuji dalam penelitian memiliki signifikansi statistik.
3. Sebaliknya, hipotesis ditolak jika $t\text{-hitung} < 1,96$ atau $p\text{-value} > 0,05$, yang menunjukkan bahwa hubungan yang diuji tidak cukup kuat untuk dinyatakan signifikan.

Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi apakah variabel mediasi berperan dalam memperkuat hubungan antarvariabel serta menentukan tingkat signifikansinya dalam model penelitian.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Uraian Tentang Objek Penelitian

4.1.1. Profil Responden

Studi dilakukan pada sektor pemerintahan yang merupakan sumber daya manusia pengadaan barang/jasa atau representatif pelaku pengadaan dengan pengalaman minimal 2 tahun dan mengenal skema konsolidasi pengadaan. Data yang terkumpul sebanyak 200 responden dari kuesioner yang disebar melalui *google form*. Responden terdiri dari KPA, PPK, Pejabat Pengadaan, Pokja Pemilihan, Kepala UKPBJ, dan *Probitry Advisor* pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah.

Sebagai bagian dari analisis pendahuluan, uraian mengenai karakteristik responden disajikan terlebih dahulu untuk memberikan konteks yang lebih utuh terhadap data yang diperoleh. Informasi ini dihimpun melalui kuesioner yang telah diisi oleh para responden yang menjadi fokus penelitian. Karakteristik yang dimaksud mencakup jenis kelamin, rentang usia, masa kerja, pendidikan, dan posisi strategis. Penjabaran masing-masing aspek tersebut diuraikan pada bagian berikut guna memperkaya pemahaman terhadap latar belakang responden secara lebih mendalam.

4.1.2. Karakteristik Responden

Tabel 4.1 Sebaran Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Janis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	180	90
Perempuan	20	10
Total	200	100

Sumber: Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang/Jasa (Data Diolah 2025)

Berdasarkan data pada Tabel 4.1, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yakni sebanyak 180 orang (90%), sedangkan responden perempuan berjumlah 20 orang (10%). Kesenjangan ini menunjukkan bahwa peran laki-laki dalam bidang Pengadaan Barang/Jasa masih sangat dominan, setidaknya di lingkungan penelitian ini. Dominasi tersebut dapat mencerminkan posisi jabatan strategis pengadaan lebih banyak melibatkan laki-laki. Hal ini menjadi catatan

penting dalam membaca hasil analisis, mengingat perspektif gender dapat memengaruhi cara pandang dan pengalaman dalam melaksanakan tugas-tugas pengadaan.

Tabel 4.2 Sebaran Responden berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 20 tahun	0	0
21-30 tahun	8	4
31-40 tahun	39	19,5
> 41 tahun	153	76,5
Total	200	100

Sumber: Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang/Jasa (Data Diolah 2025)

Berdasarkan data pada Tabel 4.2, mayoritas responden berada dalam kelompok usia di atas 41 tahun, yaitu sebanyak 153 orang atau 76,5% dari total responden. Sementara itu, responden berusia 31–40 tahun berjumlah 39 orang (19,5%), dan yang berusia 21–30 tahun hanya 8 orang (4%). Tidak terdapat responden yang berusia di bawah 20 tahun.

Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan individu dengan usia matang dan kemungkinan memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang di bidang Pengadaan Barang/Jasa. Hal ini dapat berdampak positif terhadap kualitas data yang diperoleh, karena mereka cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam terhadap proses dan dinamika pengadaan.

Tabel 4.3 Sebaran Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
<2 tahun	0	0
2 s/d 5 tahun	12	6
5 s/d 10 tahun	11	5,5
> 10 tahun	177	88,5
Total	200	100

Sumber: Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang/Jasa (Data Diolah 2025)

Berdasarkan data pada Tabel 4.3, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 177 orang atau 88,5% dari total responden. Responden dengan masa kerja 5 sampai 10 tahun berjumlah 11 orang (5,5%), sementara mereka yang bekerja selama 2 sampai 5 tahun tercatat sebanyak 12 orang (6%). Tidak terdapat responden dengan masa kerja di bawah 2 tahun.

Komposisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merupakan individu yang telah memiliki pengalaman panjang di bidang kerjanya, khususnya dalam konteks Pengadaan Barang/Jasa. Tingginya proporsi responden dengan masa kerja di atas 10 tahun dapat memberikan kontribusi positif terhadap kualitas data, mengingat mereka cenderung memiliki pemahaman dan perspektif yang lebih mendalam berdasarkan pengalaman langsung di lapangan.

Tabel 4.4 Sebaran Responden berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SLTA	0	0
Diploma	4	2
Sarjana (S1)	70	35
Master (S2)	115	57,5
Doktor (S3)	11	5,5
Total	200	100

Sumber: Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang/Jasa (Data Diolah 2025)

Tabel 4.4 menunjukkan distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir. Dari total 200 responden, mayoritas memiliki tingkat pendidikan Magister (S2) sebanyak 115 orang atau 57,5%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan lanjutan yang relevan dengan ranah manajerial dan pengambilan kebijakan.

Selanjutnya, responden dengan pendidikan Sarjana (S1) berjumlah 70 orang atau 35%, yang juga mencerminkan partisipasi signifikan dari tenaga profesional level madya. Sementara itu, sebanyak 11 responden (5,5%) memiliki tingkat pendidikan Doktor (S3), yang menandakan adanya keterlibatan akademisi atau pejabat senior dengan kualifikasi tinggi dalam penelitian ini.

Responden dengan latar belakang Diploma hanya berjumlah 4 orang (2%), dan tidak terdapat responden yang hanya berpendidikan SLTA, yaitu 0 orang (0%). Hal ini menunjukkan bahwa populasi dalam penelitian ini didominasi oleh individu dengan latar belakang pendidikan tinggi, sehingga diharapkan mampu memberikan jawaban yang lebih rasional dan berbasis pengalaman dalam proses pengadaan publik.

Tabel 4.5 Sebaran Responden berdasarkan Posisi Strategis

Posisi Strategis	Frekuensi	Persentase (%)
KPA	8	4
PPK	36	18
Pejabat Pengadaan	25	12,5
Pokja Pemilihan	68	34
Kepala UKPBJ	13	6,5
<i>Probit Advisor</i>	50	25
Total	200	100

Sumber: Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang/Jasa (Data Diolah 2025)

Tabel 4.5 menggambarkan distribusi responden berdasarkan posisi strategis mereka dalam struktur pengadaan barang dan jasa pemerintah. Dari total 200 responden, posisi yang paling dominan adalah Pokja Pemilihan dengan jumlah 68 orang atau 34%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berperan aktif dalam proses pemilihan penyedia barang/jasa, yang merupakan salah satu tahapan krusial dalam pengadaan.

Selanjutnya, *Probit Advisor* menempati urutan kedua dengan 50 responden (25%), mencerminkan pentingnya peran pendampingan dalam proses pengadaan. Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) sebanyak 36 responden (18%), serta Pejabat Pengadaan sebanyak 25 orang (12,5%), menunjukkan bahwa kelompok pengambil keputusan dan pelaksana teknis juga memberikan kontribusi signifikan dalam penelitian ini.

Kepala UKPBJ hanya terdiri dari 13 responden (6,5%), sedangkan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) merupakan kelompok dengan jumlah terkecil, yakni hanya 8 orang (4%). Meskipun begitu, keberadaan mereka tetap krusial karena keterlibatan dalam perencanaan dan penganggaran strategis.

Komposisi ini mengindikasikan bahwa penelitian ini memperoleh respons dari berbagai posisi strategis yang terlibat langsung dalam siklus pengadaan, baik dari sisi pelaksana, pengambil keputusan, maupun pengawas. Hal ini mendukung kedalaman analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM dalam pengadaan publik.

4.2. Analisis Deskripsi

Statistik deskriptif dari hasil kuesioner ditampilkan untuk memberikan gambaran umum mengenai bagaimana responden menanggapi seluruh pertanyaan yang diajukan. Penyajian ini bertujuan agar pembaca dapat lebih mudah memahami kecenderungan atau pola jawaban responden terhadap setiap variabel yang diteliti. Untuk melihat intensitas atau tingkat kecenderungan pada masing-masing variabel, dilakukan perhitungan dengan mengalikan skor tertinggi pada setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang dimiliki. Hasil dari perhitungan tersebut kemudian dibagi menjadi tiga kategori, yaitu Rendah/Buruk, Cukup/Sedang, dan Tinggi/Baik. Kategori ini membantu dalam menginterpretasikan hasil secara lebih terstruktur dan mudah dipahami.

Tabel 4.6 Kategori Pemaknaan Skor

No	Nilai Rata-Rata Skor	Kategori
1	1.00 – 2,34	Rendah/Buruk
2	2,35 – 3,67	Cukup/Sedang
3	3,68 – 5.00	Tinggi/Baik

Kategori tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk mengelompokkan jumlah responden sesuai dengan masing-masing kategori yang telah ditentukan.

4.2.1. Analisis Statistik Deskriptif terhadap Variabel

Tabel 4.7 Analisis Variabel *Planning Skill*

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	STS		TS		CS		S		SS			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Mampu Mengidentifikasi Kebutuhan dengan Jelas	0	0	0	0	17	8,50	89	44,5	94	47	4,39	Tinggi

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	STS		TS		CS		S		SS			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Membuat Rencana yang Terstruktur dan Logis	1	0,5	2	1	28	14,00	89	44,5	80	40	4,23	Tinggi
Mampu Menentukan Prioritas dengan Tepat	1	0,5	1	0,5	22	11,00	94	47	82	41	4,28	Tinggi
Mampu Menganalisis dan Mengelola Risiko	0	0	5	3	24	12,00	94	47	77	39	4,22	Tinggi
Rata-rata											4,28	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa variabel *planning skill* terdiri dari empat indikator utama. Secara keseluruhan, variabel ini memperoleh rata-rata skor sebesar 4,275, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap perencanaan dalam proses pengadaan publik tergolong sangat positif.

Indikator “mampu mengidentifikasi kebutuhan dengan jelas” memperoleh skor rata-rata tertinggi yaitu 4,385, dengan mayoritas responden (94%) memberikan penilaian Sangat Setuju (SS). Tidak ada responden yang menyatakan Tidak Setuju maupun Sangat Tidak Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa mampu mengidentifikasi kebutuhan secara jelas sebagai bagian penting dalam proses perencanaan.

Skor rata-rata pada indikator “membuat rencana yang terstruktur dan logis” adalah 4,225, juga masuk dalam kategori Tinggi. Sebanyak 88% responden menyatakan Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS), yang menunjukkan bahwa mayoritas merasa mampu menyusun rencana dengan struktur dan alur berpikir yang logis.

Indikator “mampu menentukan prioritas dengan tepat” mendapatkan nilai rata-rata 4,275, dengan sebagian besar responden (82%) menyatakan Sangat Setuju. Penilaian ini mencerminkan bahwa responden memiliki kemampuan yang baik dalam menyusun skala prioritas secara efektif saat menyusun rencana pengadaan.

Indikator “mampu menganalisis dan mengelola risiko” memperoleh rata-rata 4,215, juga dalam kategori tinggi. Meskipun ada sedikit keraguan dari sebagian kecil responden (sekitar 12% memilih Cukup Setuju), secara umum responden merasa cukup yakin dalam menghadapi risiko dalam proses perencanaan.

Secara keseluruhan, seluruh indikator dalam variabel *planning skill* menunjukkan hasil yang sangat baik, tercermin dari kategori “Tinggi” pada seluruh indikator. Hal ini menunjukkan bahwa para responden memiliki pemahaman dan keterampilan yang memadai dalam merancang proses pengadaan dengan pendekatan yang sistematis, terstruktur, dan berbasis analisis kebutuhan serta risiko.

Tabel 4.8 Analisis Variabel *Transformational Leadership*

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	STS		TS		CS		S		SS			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Menjadi Panutan	2	1	7	3,5	32	16	85	42,5	74	37	4,11	Tinggi
Motivasi Inspirasional	1	0,5	8	4	34	17	89	44,5	68	34	4,075	Tinggi
Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan	2	1	9	4,5	32	16	87	43,5	70	35	4,07	Tinggi
Melibatkan Karyawan	4	2	3	1,5	34	17	84	42,0	75	37,5	4,115	Tinggi
Rata-rata											4,0925	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Variabel *transformational leadership* terdiri dari empat indikator utama yang menggambarkan karakteristik pemimpin dalam mendorong kinerja dan semangat kerja tim. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel ini memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 4,0925, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Artinya, para responden menilai bahwa unsur-unsur kepemimpinan transformasional telah terlaksana dengan baik dalam lingkungan kerja mereka.

Indikator “menjadi panutan” memperoleh skor rata-rata 4,11, termasuk kategori Tinggi. Mayoritas responden memberikan penilaian Setuju (42,5%) dan Sangat Setuju (37%), menunjukkan bahwa pemimpin dipandang mampu memberikan teladan yang baik dalam sikap maupun tindakan sehari-hari.

Dengan nilai rata-rata 4,075, indikator “motivasi inpsirasional” juga masuk kategori Tinggi. Sebagian besar responden Setuju (44,5%) dan Sangat Setuju (34%) bahwa pemimpin mereka mampu memberikan motivasi yang membangkitkan semangat, meskipun terdapat sedikit keraguan dari responden yang menjawab Cukup Setuju (17%).

Indikator “memiliki pengaruh positif dan signifikan” memiliki rata-rata 4,07, tergolong Tinggi. Responden menilai bahwa pemimpin mereka memberikan dampak positif yang cukup besar terhadap tim kerja, dengan 43,5% menyatakan Setuju dan 35% Sangat Setuju. Meskipun terdapat sebagian kecil responden yang ragu (16% menjawab Cukup Setuju), persepsi umum tetap menunjukkan pengaruh kepemimpinan yang kuat.

Indikator “melibatkan karyawan” mendapat skor rata-rata tertinggi yaitu 4,115, menunjukkan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan atau proses kerja sangat didorong oleh pemimpin. Responden yang menyatakan Setuju dan Sangat Setuju mencapai hampir 80%, mencerminkan adanya keterlibatan aktif dalam dinamika organisasi.

Seluruh indikator pada variabel *transformational leadership* masuk dalam kategori Tinggi, yang menunjukkan bahwa pemimpin dalam organisasi dipersepsikan sebagai pribadi yang mampu memberikan keteladanan, memotivasi, berpengaruh secara positif, dan memberdayakan karyawan secara optimal. Nilai-nilai ini penting untuk menciptakan budaya kerja yang sehat dan mendorong kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Tabel 4.9 Analisis Variabel *Consolidation Capability*

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	STS		TS		CS		S		SS			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Komunikasi Efektif	0	0	2	1	17	8,5	95	47,5	86	43	4,325	Tinggi
Mengelola dan Mengoptimalkan Sumber Daya	0	0	1	0,5	30	15	99	49,5	70	35	4,19	Tinggi
Menyelaraskan Proses dan Sistem Kerja	1	0,5	5	2,5	37	18,5	91	45,5	66	33	4,08	Tinggi

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	STS		TS		CS		S		SS			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Meningkatkan Sinergi dan Kolaborasi Antar Tim	0	0	4	2	22	11	86	43	88	44	4,29	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Variabel *consolidation capability* dalam konteks pengadaan publik mencerminkan kapasitas organisasi dalam menyatukan proses, sumber daya, dan koordinasi tim untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja. Hasil analisis terhadap tanggapan responden menunjukkan bahwa secara umum, variabel ini berada pada kategori tinggi, dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,206. Artinya, responden secara konsisten menilai bahwa kemampuan konsolidasi dalam organisasi pengadaan publik sudah cukup baik.

Indikator “komunikasi efektif” memperoleh nilai rata-rata 4,325 dan termasuk dalam kategori tinggi. Sebagian besar responden memberikan penilaian Setuju (47,5%) dan Sangat Setuju (43%), yang menunjukkan bahwa komunikasi antar individu dan tim dalam pengadaan berjalan efektif, mendukung koordinasi dan pemahaman bersama yang baik.

Dengan skor rata-rata 4,19, indikator “mengelola dan mengoptimalkan sumber daya” juga berada pada kategori tinggi. Responden yang Setuju mencapai 49,5% dan yang Sangat Setuju 35%. Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya pengadaan—baik manusia, waktu, maupun anggaran—dikelola dengan baik dan dimanfaatkan secara optimal.

Indikator “menyelaraskan proses dan sistem kerja” memperoleh nilai rata-rata 4,08, dan tetap dalam kategori tinggi, meskipun lebih rendah dibanding indikator lainnya. Responden yang Setuju sebesar 45,5% dan yang Sangat Setuju 33%. Hal ini menunjukkan bahwa upaya penyelarasan antara proses kerja dengan sistem yang digunakan sudah cukup baik, meskipun masih ada ruang untuk peningkatan integrasi dan harmonisasi sistem.

Indikator “meningkatkan sinergi dan kolaborasi antar tim” mendapatkan skor tertinggi di antara indikator lainnya, yaitu 4,29. Sebanyak 44% responden menyatakan Sangat Setuju dan 38% Setuju. Ini menandakan bahwa sinergi dan kerja sama antarunit atau tim dalam pengadaan sudah sangat kuat dan

terkoordinasi.

Secara keseluruhan, variabel *consolidation capability* dinilai positif oleh para responden. Seluruh indikator berada dalam kategori tinggi, mencerminkan bahwa organisasi telah memiliki kapasitas konsolidasi yang baik dalam menjalankan fungsi pengadaan. Hal ini menjadi fondasi penting bagi efektivitas pengadaan publik, karena dengan komunikasi yang efektif, pengelolaan sumber daya yang optimal, proses yang selaras, serta sinergi tim yang kuat, pelaksanaan pengadaan dapat dilakukan secara lebih efisien dan bernilai tambah.

Tabel 4.10 Analisis Variabel *Human Resources Performance*

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	STS		TS		CS		S		SS			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		%		
Mampu Merespons dengan Cepat dan Tepat	1	0,5	3	1,5	30	15	92	46	74	37	4,175	Tinggi
Memiliki Akuntabilitas dalam Pengambilan Keputusan	1	0,5	2	1,0	10	5	80	40	107	53,5	4,45	Tinggi
Mampu Mengelola Anggaran secara Efektif dan Efesien	1	0,5	3	1,5	20	10,0	76	38	100	50	4,355	Tinggi
Mematuhi Regulasi dan Kebijakan yang Berlaku	0	0	0	0	9	4,5	73	36,5	118	59	4,545	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Variabel *human resources performance* mengukur sejauh mana kinerja sumber daya manusia dalam pengadaan publik ditunjukkan melalui responsivitas, akuntabilitas, efisiensi anggaran, serta kepatuhan terhadap regulasi. Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa secara keseluruhan, indikator-indikator dalam variabel ini berada pada kategori tinggi, dengan nilai

rata-rata keseluruhan sebesar 4,381. Ini mengindikasikan bahwa responden menilai kinerja SDM dalam pengadaan cukup optimal.

Indikator “mampu merespons dengan cepat dan tepat” memperoleh nilai rata-rata 4,175, masuk dalam kategori tinggi. Sebagian besar responden menyatakan Setuju (46%) dan Sangat Setuju (37%). Artinya, kemampuan pegawai dalam memberikan respons terhadap situasi dan kebutuhan pengadaan dinilai baik, walaupun masih terdapat ruang untuk perbaikan ke arah respons yang lebih proaktif.

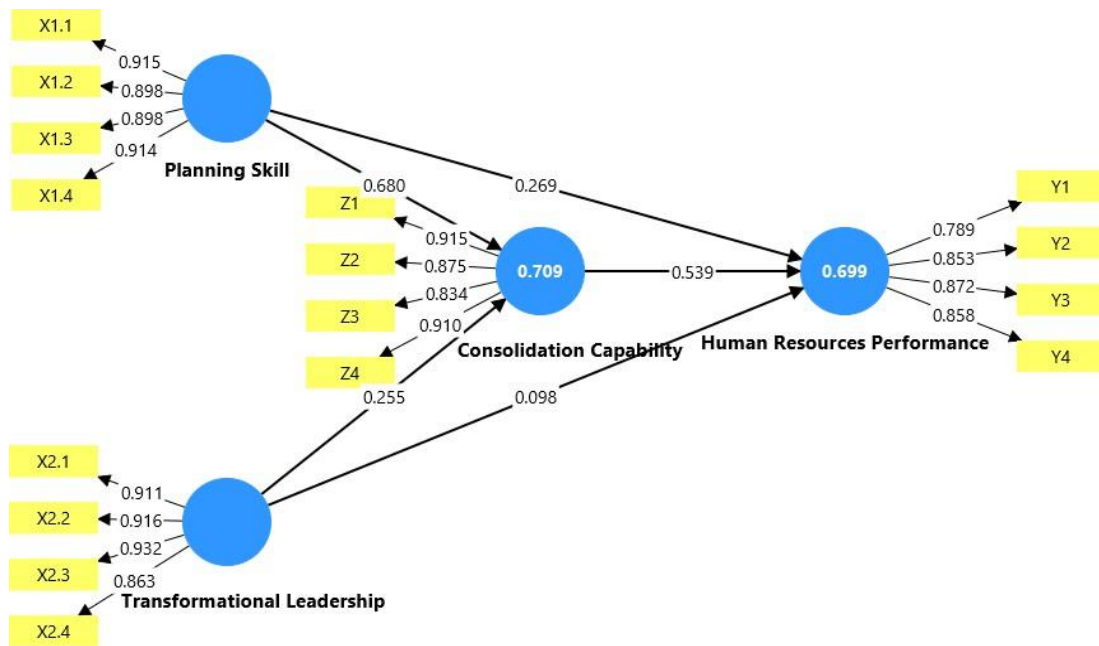
Indikator “memiliki akuntabilitas dalam pengambilan keputusan” memiliki skor rata-rata 4,45, termasuk dalam kategori tinggi. Penilaian Sangat Setuju bahkan mencapai 53,5%, mencerminkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa proses pengambilan keputusan dalam pengadaan sudah transparan, bertanggung jawab, dan didasarkan pada prinsip akuntabilitas.

Skor rata-rata untuk indikator “mampu mengelola anggaran secara efektif dan efisien” adalah 4,355, yang juga berada dalam kategori tinggi. Responden yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 50%, menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran dalam pengadaan dilakukan dengan cermat, menghindari pemborosan, serta memastikan pemanfaatan yang optimal.

Indikator “mematuhi regulasi dan kebijakan yang berlaku” mencatat skor tertinggi dengan nilai rata-rata 4,545, serta 59% responden menyatakan Sangat Setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap hukum dan regulasi dalam proses pengadaan menjadi aspek yang sangat dijaga oleh sumber daya manusia yang terlibat.

Dari hasil analisis, terlihat bahwa *human resources performance* dalam pengadaan publik berada pada kategori tinggi di semua aspek yang diukur. Responden mengapresiasi akuntabilitas dan kepatuhan terhadap regulasi, yang menjadi aspek paling menonjol. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan pengadaan publik sangat ditunjang oleh kualitas dan profesionalitas SDM, terutama dalam pengambilan keputusan yang akuntabel serta penerapan prinsip efisiensi dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku.

4.3. Analisis Outer Model



Gambar 4.1 Outer Model PLS Algorithm

Analisis outer model berperan dalam mengevaluasi tingkat validitas dan reliabilitas dari suatu model penelitian. Uji outer model dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator yang digunakan dalam penelitian memiliki hubungan yang kuat dengan variabel laten yang diwakilinya.

4.3.1. Convergent Validity

Analisis validitas konvergen dilakukan untuk mengetahui sejauh mana setiap butir pertanyaan dalam kuesioner mampu menjelaskan variabel yang diukur secara akurat. Uji ini membantu memastikan bahwa setiap indikator benar-benar merepresentasikan konsep atau konstruk yang ingin diteliti. Dalam hal ini, pengujian didasarkan pada nilai outer loading dari masing-masing indikator, yang selanjutnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Analisis Uji Convergen Validity

Indikator	Outer Loading	Kriteria	Kesimpulan
Mampu Mengidentifikasi Kebutuhan dengan Jelas	0.915	> 0,7	Memenuhi
Membuat Rencana yang Terstruktur dan Logis	0.898	> 0,7	Memenuhi
Mampu Menentukan Prioritas dengan Tepat	0.898	> 0,7	Memenuhi

Indikator	Outer Loading	Kriteria	Kesimpulan
Mampu Menganalisis dan Mengelola Risik	0.914	> 0,7	Memenuhi
Menjadi Panutan	0.911	> 0,7	Memenuhi
Motivasi Inspirasional	0.916	> 0,7	Memenuhi
Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan	0.932	> 0,7	Memenuhi
Melibatkan Karyawan	0.863	> 0,7	Memenuhi
Komunikasi Efekti	0.915	> 0,7	Memenuhi
Mengelola dan Mengoptimalkan Sumber Daya	0.875	> 0,7	Memenuhi
Menyelaraskan Proses dan Sistem Kerja	0.834	> 0,7	Memenuhi
Meningkatkan Sinergi dan Kolaborasi Antar Tim	0.910	> 0,7	Memenuhi
Mampu Merespons dengan Cepat dan Tepat	0.789	> 0,7	Memenuhi
Memiliki Akuntabilitas dalam Pengambilan Keputusan	0.853	> 0,7	Memenuhi
Mampu Mengelola Anggaran secara Efektif dan Efesien	0.872	> 0,7	Memenuhi
Mematuhi Regulasi dan Kebijakan yang Berlaku	0.858	> 0,7	Memenuhi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Hasil uji outer loading menunjukkan bahwa seluruh nilai indikator berada di atas angka 0,7, yang merupakan ambang batas minimal untuk menyatakan validitas konvergen memiliki korelasi yang kuat dengan konstruknya (Ghozali, 2018). Dengan demikian, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid. Artinya, setiap indikator mampu merepresentasikan variabel yang diukur secara tepat dan dapat dipercaya dalam mendukung analisis lebih lanjut.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan digunakan untuk menguji sejauh mana indikator yang digunakan dalam model penelitian dapat membedakan satu dimensi tersembunyi dari dimensi tersembunyi lainnya. Jika nilai korelasi antara suatu indikator dengan dimensinya lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi lain, maka dapat disimpulkan bahwa variabel laten tersebut lebih baik dalam memprediksi indikator yang dimilikinya dibandingkan dengan variabel lain (Ghozali & Latan, 2015). Untuk mengukur validitas diskriminan, digunakan nilai Average Variance Extracted (AVE), di mana model dianggap memiliki validitas yang baik jika skor AVE lebih besar dari 0,5.

Tabel 4.12 Analisis Uji *Discriminant Validity*

Variabel	AVE	Kriteria	Kesimpulan
<i>Consolidation Capability</i>	0.782	> 0,5	Memenuhi
<i>Human Resources Performance</i>	0.712	> 0,5	Memenuhi
<i>Planning Skill</i>	0.821	> 0,5	Memenuhi
<i>Transformational Leadership</i>	0.820	> 0,5	Memenuhi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4,12, semua variabel yang diuji memenuhi kriteria dari pemenuhan nilai AVE. Hal ini menunjukkan bahwa model dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai, karena setiap variabel laten mampu membedakan dirinya dengan baik dari variabel lainnya dalam model penelitian.

4.3.3. *Composite Reliability*

Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian dapat menghasilkan data yang konsisten dan stabil. Selain itu, uji ini juga berfungsi untuk melihat apakah responden memberikan jawaban yang selaras ketika mengisi kuesioner atau instrumen penelitian yang sama dalam kondisi yang berbeda. Dengan kata lain, reliabilitas bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu instrumen dapat diandalkan dalam mengukur fenomena yang sedang diteliti. Berikut tabel yang menunjukkan nilai reabilitas dari setiap variabel yang diuji.

Tabel 4.13 Analisis Uji Reliability

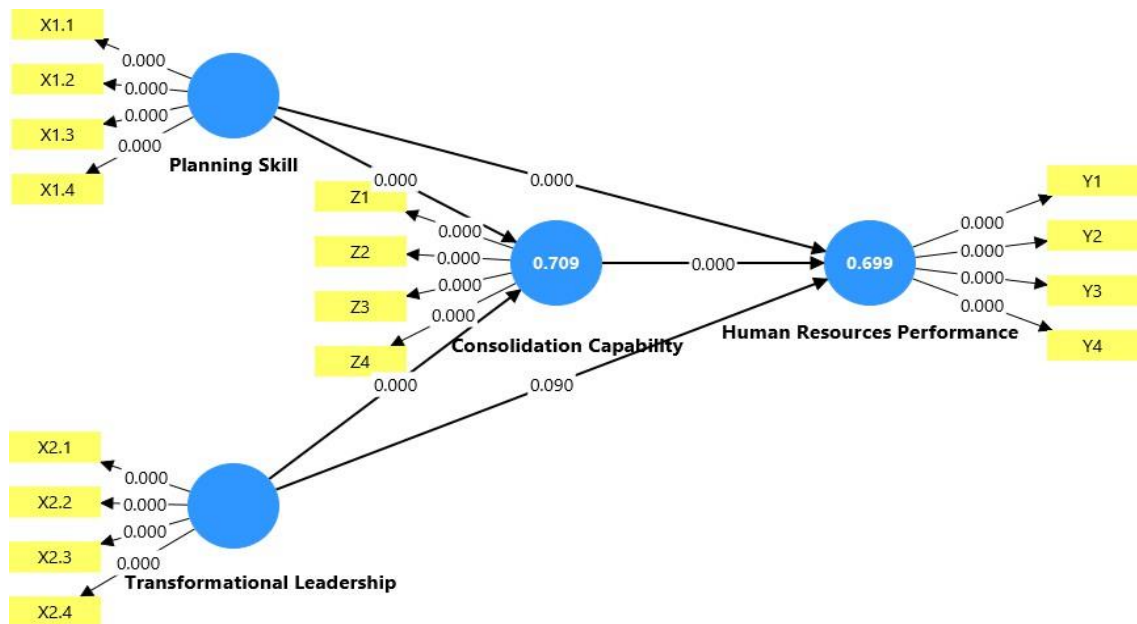
Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Kriteria	Kesimpulan
<i>Consolidation Capability</i>	0.907	0.935	> 0,7	Reliabel
<i>Human Resources Performance</i>	0.864	0.908	> 0,7	Reliabel
<i>Planning Skill</i>	0.927	0.948	> 0,7	Reliabel
<i>Transformational Leadership</i>	0.927	0.948	> 0,7	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.13, menunjukkan bahwa keempat variabel dalam penelitian ini seluruhnya memenuhi kriteria reliabilitas karena masing-masing memiliki nilai > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap variabel memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

4.4. Analisis Inner Model

Estimasi terhadap inner model atau model struktural mencakup pengujian hubungan langsung (*direct effects*) maupun tidak langsung (*indirect effects*) antar variabel. Dalam pendekatan PLS-SEM (*Partial Least Squares – Structural Equation Modeling*), proses ini diawali dengan menelaah beberapa indikator penting, yaitu nilai *R-squared*, *Q-squared*, dan *F-squared*, yang berfungsi untuk menilai kekuatan prediktif dan kontribusi masing-masing variabel dalam model secara keseluruhan.



Gambar 4.2 Inner Model Bootstrapping

4.4.1. Uji *R-Square*

Pengujian nilai *R-Square* bertujuan untuk menilai sejauh mana model dapat menjelaskan variabel-variabel yang diamati. Nilai *R-Square* berkisar antara 0 hingga 1 dan digunakan sebagai indikator kelayakan (*goodness of fit*) dari model struktural yang dibangun. Menurut Ghazali dan Latan (2015), nilai *R-Square* sebesar 0,75 mencerminkan model yang kuat, 0,50 menunjukkan model yang cukup atau moderat, sementara nilai 0,25 mengindikasikan model yang lemah. Hasil pengujian dalam penelitian ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS dengan nilai *R-Square* yang diperoleh disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.14 Analisis Uji *R-Square*

Variabel	R-square	Kriteria	Kesimpulan
<i>Consolidation Capability</i>	0.709	> 0,5	Cukup/Moderat
<i>Human Resources Performance</i>	0.699	> 0,5	Cukup/Moderat

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji *R-Square* yang ditampilkan dalam Tabel 4.14, diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel *consolidation capability* adalah sebesar 0,709, sedangkan untuk variabel *human resources performance* sebesar 0,699. Keduanya berada di atas nilai ambang minimum 0,5 yang menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas prediktif yang cukup atau moderat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural yang dibangun dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel-variabel dependen secara memadai. Nilai-nilai tersebut kedua variabel tersebut dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

4.4.2. Uji *Q-Square*

Evaluasi *Goodness of Fit model* dilakukan melalui penilaian terhadap nilai *Q-Square (predictive relevance)*, yang berfungsi untuk mengukur sejauh mana model mampu merepresentasikan data observasi secara akurat, sekaligus mencerminkan ketepatan estimasi parameter yang dihasilkan.

Nilai *Q-Square* memberikan gambaran mengenai kualitas prediksi model terhadap data yang diamati. Apabila nilai *Q-square* lebih besar dari 0, maka dapat disimpulkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik dan relevan terhadap data, sehingga hasil observasi yang dihasilkan bersifat kuat dan dapat dipercaya. Sebaliknya, apabila nilai *Q-Square* kurang dari 0, hal ini menunjukkan bahwa model tidak mampu menjelaskan data dengan memadai.

Dengan demikian, nilai *Q-Square* yang positif merupakan indikasi bahwa model yang dibangun memiliki relevansi prediktif yang layak dan dapat digunakan untuk tujuan analisis lebih lanjut. Hasil pengujian disampaikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.15 Analisis Uji *Q-Square*

Variabel	Q-Square	Kriteria	Kesimpulan
<i>Consolidation Capability</i>	0,689	> 0	Memenuhi
<i>Human Resources Performance</i>	0,653	> 0	Memenuhi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan *Q-Square* yang disajikan dalam Tabel 4.15, diketahui bahwa nilai *Q-Square* untuk variabel *consolidation capability* sebesar 0,689 dan untuk variabel *human resources performance* sebesar 0,653. Kedua nilai tersebut berada di atas angka nol, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik terhadap data observasi.

4.4.3. Uji *F-Square*

Uji *F-Square* digunakan untuk menilai besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu model, tanpa memfokuskan

pada sejauh mana hubungan tersebut signifikan secara statistik. Penilaian terhadap nilai *F-Square* mengacu pada kategori yang dikemukakan oleh Cohen (2013), di mana: nilai *F-Square* $\geq 0,02$ dan $< 0,15$ menunjukkan adanya pengaruh kecil (*small effect*), nilai *F-Square* $\geq 0,15$ dan $< 0,35$ mengindikasikan pengaruh sedang (*medium effect*), dan nilai *F-Square* $\geq 0,35$ merefleksikan pengaruh besar (*large effect*). Klasifikasi ini bertujuan untuk memahami seberapa besar peran masing-masing variabel independen dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen dalam model yang dibangun.

Tabel 4.16 Analisis Uji *F-Square*

Hubungan Antar Variabel	F-Square	Kesimpulan
<i>Planning Skill -> Human Resources Performance</i>	0.081	Pengaruh Kecil
<i>Transformational Leadership -> Human Resources Performance</i>	0.020	Pengaruh Kecil
<i>Planning Skill -> Consolidation Capability</i>	0.162	Pengaruh Sedang
<i>Transformational Leadership -> Consolidation Capability</i>	0.020	Pengaruh Kecil
<i>Consolidation Capability -> Human Resources Performance</i>	1.156	Pengaruh Besar

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Dari hasil pengujian, hubungan antara *planning skill* dengan *consolidation capability* menunjukkan nilai *F-Square* sebesar 1.156, yang termasuk dalam kategori pengaruh besar (*large effect*). Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan perencanaan memiliki kontribusi yang sangat kuat dalam membentuk kapabilitas konsolidasi organisasi. Artinya, perencanaan yang baik secara langsung memperkuat kemampuan organisasi dalam mengkonsolidasikan sumber daya dan strategi. Sementara, hubungan antara *consolidation capability* dengan *human resources performance* memperoleh nilai *F-Square* sebesar 0.282, yang tergolong dalam pengaruh sedang (*medium effect*). Ini berarti bahwa kapabilitas konsolidasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Organisasi yang memiliki kemampuan konsolidasi yang baik cenderung dapat mengelola dan mengarahkan SDM

secara lebih efektif.

Selanjutnya, hubungan antara *transformational leadership* dengan *consolidation capability* memiliki nilai *F-Square* sebesar 0.162, yang juga termasuk dalam kategori pengaruh sedang (*medium effect*). Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional turut mendorong peningkatan kemampuan konsolidasi, meskipun pengaruhnya tidak sebesar pengaruh dari *planning skill*. Namun, hubungan antara *planning skill* dengan *human resources performance* tercatat memiliki nilai *F-Square* sebesar 0.081, yang tergolong dalam pengaruh kecil (*small effect*). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perencanaan hanya memberikan pengaruh langsung yang relatif rendah terhadap kinerja SDM. Besar kemungkinan, pengaruh *planning skill* terhadap kinerja SDM lebih banyak disalurkan secara tidak langsung melalui peningkatan kapabilitas konsolidasi. Hal ini selaras dengan pengujian hubungan antara *transformational leadership* dengan *human resources performance* yang menunjukkan nilai *F-Square* sebesar 0.020, yang berada pada ambang bawah kategori pengaruh kecil (*small effect*). Artinya, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM sangat terbatas. Peran kepemimpinan ini lebih mungkin memberikan dampak secara tidak langsung melalui variabel perantara dalam model.

4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t (*t-test*) sebagai metode untuk menilai signifikansi hubungan antarvariabel. Uji t merupakan bagian dari analisis statistik parametrik yang digunakan untuk mengidentifikasi sejauh mana variabel independen mampu memengaruhi atau menjelaskan variabel dependen. Menurut pendapat Ghazali (2012) serta Magdalena dan Angela Krisanti (2019), uji t digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat dalam sebuah model penelitian.

Dalam pelaksanaannya, uji t dilakukan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 atau 5 persen. Keputusan terhadap hipotesis ditentukan berdasarkan nilai t-hitung dan tingkat signifikansinya. Hipotesis akan diterima apabila nilai t-hitung melebihi angka 1,96 atau nilai signifikansi berada di bawah 0,05. Sebaliknya, hipotesis akan ditolak jika nilai t-hitung kurang dari 1,96 atau nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan pendekatan ini, uji t memberikan dasar untuk mengevaluasi apakah pengaruh yang

ditunjukkan oleh variabel independen dalam model benar-benar signifikan secara statistik.

Tabel 4.17 Path Coefficients

Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Ket
<i>Planning Skill -> Human Resources Performance</i>	0.269	0.075	3.560	0.000	Diterima
<i>Transformational Leadership -> Human Resources Performance</i>	0.098	0.058	1.697	0.090	Ditolak
<i>Planning Skill -> Consolidation Capability</i>	0.680	0.048	14.132	0.000	Diterima
<i>Transformational Leadership -> Consolidation Capability</i>	0.255	0.056	4.527	0.000	Diterima
<i>Consolidation Capability -> Human Resources Performance</i>	0.539	0.082	6.551	0.000	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan uji t melalui analisis koefisien jalur (*path coefficients*), diketahui bahwa tidak semua hubungan antarvariabel dalam model penelitian ini signifikan secara statistik. Uji dilakukan dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), dan keputusan ditentukan berdasarkan nilai t-statistik dan nilai p (p-value), dengan hasil pengujian sebagai berikut:

1. Hubungan antara *Planning Skill* terhadap *Human Resources Performance*
Hasil pengujian menunjukkan nilai t sebesar 3,560 dan p-value sebesar 0,000. Karena $t > 1,96$ dan $p < 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa *planning skill* berpengaruh positif terhadap *human resources performance*.
2. Hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Human Resources Performance*
Hasil pengujian menunjukkan nilai t sebesar 1,697 dengan p-value 0,090. Nilai $t < 1,96$ dan p-value $>$ dari 0,05. Melihat nilai koefisien (*original sample*) yang positif, mengindikasikan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan

yang positif namun tidak signifikan terhadap *human resources performance*.

3. Hubungan antara *Planning Skill* terhadap *Consolidation Capability*

Hasil pengujian menunjukkan nilai t-statistik sebesar 14,132 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai $t > 1,96$ dan $p < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa *planning skill* berpengaruh positif terhadap *consolidation capability*.

4. Hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Consolidation Capability*

Hasil pengujian menunjukkan nilai t sebesar 4,527 dan p-value 0,000. Dikarenakan besaran nilai $t > 1,96$ dan $p < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *consolidation capability*.

5. Hubungan antara *Consolidation Capability* terhadap *Human Resources Performance*

Hasil pengujian memperoleh nilai t sebesar 6,551 dan p-value 0,000. Dengan nilai tersebut, disimpulkan bahwa nilai $t > 1,96$ dan $p < 0,05$ yang berarti bahwa *consolidation capability* berpengaruh positif terhadap *human resources performance*.

Secara keseluruhan, dari lima hipotesis yang diuji, empat di antaranya diterima karena memenuhi kriteria signifikansi statistik, sementara satu hipotesis ditolak karena tidak menunjukkan pengaruh yang cukup kuat pada taraf signifikansi 5%.

Model penelitian ini mencakup hubungan mediasi, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut untuk memastikan peran variabel mediasi dalam model tersebut. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel mediasi berperan dalam menjembatani pengaruh antara variabel independen dan dependen. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam menguji hubungan mediasi adalah melalui Moderated Regression Analysis (MRA) yang diestimasi dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), sebagaimana dijelaskan oleh Ghazali dan Latan (2015).

Dalam konteks pengujian ini, variabel mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai p-values kurang dari atau sama dengan 0,05 dan nilai t-statistic lebih besar dari 1,96. Kriteria ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh suatu variabel memiliki signifikansi statistik yang layak untuk disimpulkan sebagai efek mediasi yang valid dengan hasil pengujian berdasarkan tabel dibawah ini.

Tabel 4.18 Uji Mediating

Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket.
<i>Planning Skill -> Consolidation Capability -> Human Resources Performance</i>	0.367	0.058	6.356	0.000	Diterima
<i>Transformational Leadership -> Consolidation Capability -> Human Resources Performance</i>	0.137	0.041	3.374	0.001	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hubungan mediasi dalam Tabel 4.18, dapat dijelaskan bahwa variabel *consolidation capability* terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam dua hubungan kausal dalam model penelitian ini.

Pertama, hubungan antara *Planning Skill* terhadap *Human Resources Performance* melalui *Consolidation Capability* menunjukkan nilai original sample sebesar 0,367, dengan nilai t-statistic sebesar 6,356 dan p-value sebesar 0,000. Nilai tersebut berada di atas ambang batas $t > 1,96$ dan $p < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Dengan demikian, *consolidation capability* memediasi secara signifikan pengaruh *planning skill* terhadap *human resources performance*.

Kedua, hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Human Resources Performance* melalui *Consolidation Capability* juga menunjukkan hasil yang signifikan. Nilai original sample adalah 0,137, dengan t-statistic sebesar 3,374 dan p-value sebesar 0,001. Karena kedua nilai ini memenuhi kriteria signifikansi, maka dapat disimpulkan bahwa *consolidation capability* juga secara signifikan memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *human resources performance*.

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian

Model penelitian ini dirancang untuk menguji hubungan antara keterampilan perencanaan (*planning skill*) dan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) terhadap kinerja sumber daya manusia (*human resources performance*), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kemampuan konsolidasi (*consolidation capability*) sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini mengacu pada kerangka pemikiran bahwa kinerja SDM dalam pengadaan publik tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh sistem kerja yang kolaboratif dan terintegrasi. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin yang mampu menginspirasi perubahan serta perencana yang mampu mengarahkan organisasi secara strategis. Dalam bagian ini, masing-masing hipotesis akan dibahas secara mendalam, disertai analisis berdasarkan hasil kuesioner dan keterkaitannya dengan teori maupun temuan studi terdahulu.

H₁: *Planning Skill* berpengaruh positif terhadap *Human Resources Performance*

Hipotesis pertama diterima ($t = 3,560$; $p = 0,000$). Ini menunjukkan bahwa keterampilan perencanaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil kuesioner menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju hingga sangat setuju terhadap indikator-indikator seperti "Saya mampu menyusun rencana kerja secara logis", "Saya mampu menentukan prioritas pekerjaan dengan tepat", "Saya mampu mengidentifikasi kebutuhan yang diperlukan dalam pekerjaan saya", dan "Saya mampu memprediksi hambatan dalam pekerjaan saya". Temuan ini mengindikasikan bahwa SDM dengan kemampuan perencanaan yang kuat cenderung memiliki kejelasan arah kerja, efisiensi waktu, dan ketepatan dalam pencapaian target.

Temuan ini sejalan dengan studi Ivana dan Marzuki (2023), yang menyimpulkan bahwa perencanaan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintah. Demikian pula, penelitian oleh Chowhan, Mann, dan Budworth (2024) menyatakan bahwa aktivitas manajerial, termasuk perencanaan, memiliki korelasi positif terhadap kinerja organisasi.

H₂: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Human Resources Performance*

Hipotesis ini ditolak ($t = 1,697$; $p = 0,090$). Artinya, meskipun koefisien hubungan positif, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM tidak signifikan secara statistik. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa meskipun responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mereka "Mendorong saya untuk bekerja

dengan semangat dan optimis", "Memberikan keteladanan dalam bekerja", dan "Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi", mereka kurang menunjukkan keterkaitan langsung antara pengalaman tersebut dengan hasil kinerja mereka sendiri. Hal ini dapat menunjukkan bahwa nilai-nilai transformasional belum cukup tertanam untuk mendorong perubahan perilaku kerja secara nyata.

Penolakan ini bertentangan dengan studi Roisyah & Viyani (2024), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja melalui pemberdayaan. Namun dalam konteks penelitian ini, pengaruh tersebut tampaknya lebih bersifat tidak langsung dan baru akan terasa jika didukung sistem kerja yang integratif.

H₃: *Planning Skill* berpengaruh positif terhadap *Consolidation Capability*

Hipotesis ini diterima sangat kuat ($t = 14,132$; $p = 0,000$). Hasil kuesioner menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju terhadap indikator seperti "Saya dapat membuat estimasi kebutuhan dengan akurat", "Saya mampu menyusun strategi pelaksanaan pengadaan lintas unit kerja", "Saya mampu mengelola risiko dalam pelaksanaan pengadaan", dan "Saya mampu menyusun jadwal pelaksanaan pengadaan secara logis". Skor tinggi pada indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa keterampilan perencanaan yang matang menjadi dasar utama dalam penguatan kapabilitas konsolidasi.

Temuan ini sejalan dengan studi Ghezzi et al. (2023) yang mengaitkan kematangan perencanaan dengan interoperabilitas sistem di sektor publik, serta Deschamps & Potin (2025) yang menekankan pentingnya standardisasi informasi kontrak dalam konsolidasi pengadaan.

H₄: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Consolidation Capability*

Hipotesis ini diterima ($t = 4,527$; $p = 0,000$). Hasil kuesioner menunjukkan bahwa responden merasakan kepemimpinan transformasional melalui pernyataan seperti "Pimpinan saya mendorong terwujudnya kerja sama lintas unit kerja", "Pimpinan saya mendukung sistem pengadaan yang terintegrasi lintas unit kerja", dan "Pimpinan saya mendorong perubahan positif dalam pelaksanaan pengadaan". Ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada terciptanya sistem kerja yang lebih kolaboratif dan terkoordinasi.

Penemuan ini diperkuat oleh studi Sutisna et al. (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mendukung sinergi dan kolaborasi, serta

mendorong budaya kerja yang terintegrasi.

H₅: Consolidation Capability berpengaruh positif terhadap *Human Resources Performance*

Hipotesis kelima diterima ($t = 6,551$; $p = 0,000$). Responden memberikan skor tinggi terhadap indikator seperti "Pelaksanaan pengadaan semakin efisien", "Proses pengadaan semakin terkoordinasi", "Koordinasi antarunit kerja meningkat", dan "Tugas menjadi lebih jelas". Hal ini menunjukkan bahwa ketika organisasi memiliki kemampuan konsolidasi yang baik, maka lingkungan kerja menjadi lebih terstruktur, koordinatif, dan mendukung peningkatan performa individu.

Temuan ini konsisten dengan studi Nkunda et al. (2023) dan Stütz et al. (2023), yang menunjukkan bahwa konsolidasi pengadaan berdampak pada peningkatan efisiensi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan, yang semuanya merupakan indikator dari kinerja SDM. Menunjukkan bahwa peran mediasi *consolidation capability* sangat penting karena mencerminkan sejauh mana SDM pengadaan mampu menjembatani proses lintas unit kerja.

H₆: Consolidation Capability memediasi hubungan *Planning Skill* terhadap *Human Resources Performance*

Hipotesis ini diterima ($t = 6,356$; $p = 0,000$). Data kuesioner menunjukkan bahwa responden yang memiliki nilai tinggi pada indikator *planning skill* juga mencatat skor tinggi pada indikator konsolidasi dan kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh keterampilan perencanaan terhadap performa SDM akan lebih optimal jika didukung dengan kemampuan organisasi dalam menyatukan strategi dan proses pelaksanaan pengadaan secara efisien.

Model ini mencerminkan bentuk mediasi tidak langsung yang diperkuat oleh pendekatan Zhao et al. (2010), serta mendukung argumen Prananda & Mulyana (2022) bahwa perencanaan perlu difasilitasi oleh sistem kerja terintegrasi untuk berdampak maksimal.

H₇: Consolidation Capability memediasi hubungan *Transformational Leadership* terhadap *Human Resources Performance*

Hipotesis ini juga diterima ($t = 3,374$; $p = 0,001$). Indikator-indikator dalam kuesioner menunjukkan bahwa responden yang menyetujui nilai-nilai kepemimpinan transformasional juga menunjukkan pengalaman positif dalam aspek konsolidasi, seperti koordinasi lintas unit, dan efisiensi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi perilaku kerja yang diharapkan dari pemimpin baru efektif jika didukung

oleh sistem konsolidasi yang memadai.

Temuan ini memperkuat teori mediasi oleh Hair et al. (2017) dan Bass & Riggio (2006), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak kuat ketika diimplementasikan melalui struktur dan proses organisasi yang mendukung.

4.7. Temuan Operasional

Secara keseluruhan, enam dari tujuh hipotesis diterima, dan satu hipotesis ditolak. Penolakan hipotesis tersebut mempertegas bahwa kepemimpinan saja tidak cukup tanpa dukungan sistem kerja yang terintegrasi. Temuan ini menunjukkan pentingnya membangun kombinasi antara kompetensi manajerial, kepemimpinan yang visioner, dan sistem konsolidasi yang kuat dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di sektor pengadaan publik.

Meskipun demikian, jika ditinjau lebih dalam dari tanggapan terbuka responden, ditemukan beberapa dinamika operasional unik di lapangan. Pertama, kapabilitas konsolidasi di objek penelitian cenderung bersifat situasional — misalnya saat menghadapi proyek besar atau proses tender — dan belum menjadi rutinitas harian. Hal ini tercermin dari pernyataan responden seperti “koordinasi antarunit masih tergantung pada jadwal pimpinan” atau “kolaborasi baru berjalan bila ada perintah langsung”. Artinya, sistem kolaboratif yang seharusnya menjadi praktik keseharian, masih beroperasi secara *top-down* dan belum terbangun sebagai budaya kerja yang mengalir secara otomatis.

Kedua, meskipun mayoritas responden menunjukkan tingkat perencanaan yang tinggi (misalnya mampu membuat rencana kerja secara logis dan menyusun prioritas dengan tepat), masih terdapat hambatan dalam fleksibilitas perencanaan. Beberapa responden mengungkapkan bahwa mereka “perlu menunggu persetujuan pimpinan” atau “terkendala oleh sistem pelaporan manual” untuk menyesuaikan rencana kerja dengan perubahan situasi. Ini mengindikasikan bahwa perencanaan yang dilakukan cenderung statis dan belum sepenuhnya adaptif terhadap dinamika pengadaan.

Ketiga, dalam aspek kepemimpinan transformasional, nilai-nilai inspirasional memang dirasakan, seperti dorongan untuk bekerja dengan semangat dan pengutamaan kepentingan organisasi. Namun secara operasional, pengaruh kepemimpinan tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi tindakan kolektif yang berkelanjutan. Responden cenderung menilai bahwa kolaborasi antar tim “masih dibentuk melalui kebijakan *ad hoc*”, bukan sebagai hasil dari pola interaksi yang terbangun dari bawah.

Temuan-temuan ini menguatkan simpulan bahwa meskipun sistem telah dibangun dan kebijakan telah tersedia, implementasi nyatanya masih sangat tergantung pada dorongan struktural, inisiatif individu, dan belum melembaga menjadi budaya kerja kolektif. Oleh karena itu, keberhasilan peningkatan kinerja SDM tidak hanya bergantung pada pemimpin dan perencana yang kompeten, tetapi juga pada pembentukan sistem kerja yang konsisten, adaptif, dan menginternalisasi nilai-nilai kolaboratif di setiap level organisasi.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *planning skill* dan *transformational leadership* terhadap *human resources performance* dengan *consolidation capability* sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil analisis data terhadap 200 responden yang terlibat dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah, diperoleh sejumlah temuan penting yang menjadi dasar kesimpulan berikut:

1. *Consolidation capability* terbukti menjadi pintu tengah yang menjembatani peran perencanaan dan kepemimpinan dalam mendorong kinerja SDM. *Transformational leadership* menjadi pemicu utama terbentuknya kapabilitas ini, sementara *planning skill* memperkuatnya. Maka, organisasi perlu berfokus pada pembentukan SDM yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga mampu bekerja lintas unit secara terintegrasi
2. *Planning skill* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *human resources performance*. Artinya, semakin baik kemampuan individu dalam menyusun rencana kerja, menentukan prioritas, dan mengelola risiko, maka semakin tinggi pula kinerjanya dalam menjalankan tugas pengadaan.
3. *Transformational leadership* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *human resources performance*. Namun, kepemimpinan ini memiliki pengaruh tidak langsung yang kuat melalui peran mediasi *consolidation capability*.
4. *Planning skill* dan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *consolidation capability*. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas individu dan kepemimpinan turut memperkuat sistem kerja yang terintegrasi dan kolaboratif.

Dengan demikian, peningkatan kinerja SDM tidak hanya bergantung pada keterampilan individu atau gaya kepemimpinan, tetapi juga pada kemampuan untuk bekerja lintas fungsi secara terintegrasi, sebagaimana dimaknai dalam konsep *consolidation capability* dalam penelitian ini.

5.2. Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi penting baik secara teoretis maupun praktis:

1. Implikasi Teoretis: Temuan penelitian ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan variabel organisasi seperti *consolidation capability* dalam menganalisis hubungan antara faktor individu (*skill* dan *leadership*) dan kinerja. Hal ini memperluas teori tentang mediasi struktural dalam konteks sektor publik, khususnya dalam bidang pengadaan.
2. Implikasi Praktis: Penelitian ini memberikan bukti bahwa peningkatan kinerja SDM pengadaan tidak cukup hanya mengandalkan pelatihan teknis, tetapi juga harus dibarengi dengan penguatan perencanaan strategis, pengembangan kepemimpinan transformasional, dan pembentukan sistem konsolidasi yang efektif. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar pengambilan kebijakan dalam perbaikan manajemen pengadaan.
3. Implikasi Manajerial: Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa hal penting yang sebaiknya dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) di bidang pengadaan.

Pertama, dari sisi *planning skill*, hasil penelitian menunjukkan bahwa rencana kerja yang dibuat oleh tim pengadaan sudah cukup logis dan terstruktur. Namun, rencana tersebut masih kurang cepat menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah. Karena itu, organisasi sebaiknya membuat aturan kerja (SOP) yang lebih fleksibel, misalnya dengan melakukan review rencana setiap minggu agar bisa menyesuaikan dengan kebutuhan terbaru. Dalam jangka panjang, organisasi juga dapat mengadakan pelatihan tentang “perencanaan yang adaptif”, termasuk pelatihan tentang bagaimana menghadapi risiko proyek, agar tim pengadaan lebih siap dengan berbagai kemungkinan.

Kedua, pada aspek kepemimpinan transformasional, terlihat bahwa pimpinan sudah mencoba memberi inspirasi, tapi belum cukup mendorong kerjasama sehari-hari antar anggota tim. Untuk mengatasi hal ini, organisasi sebaiknya membuat program *coaching* bagi para pemimpin, agar mereka tidak hanya mampu menyampaikan visi, tapi juga membangun budaya kerja yang kompak. Selain itu, proses pemilihan dan mutasi pimpinan juga sebaiknya dilengkapi dengan tes atau penilaian gaya kepemimpinan, agar pemimpin yang ditempatkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan tim.

Ketiga, dalam hal konsolidasi pengadaan, praktik kerja sama lintas unit saat ini

masih bersifat sementara atau tergantung situasi. Untuk memperkuat ini, organisasi sebaiknya membuat *dashboard* pengadaan terpadu antarunit agar kebutuhan dapat dipantau bersama secara langsung. Selain itu, organisasi juga dapat mengadakan rapat koordinasi rutin setiap bulan antar tim perencanaan, agar komunikasi dan kerja sama lebih lancar. Sebagai langkah tambahan, tiap unit kerja sebaiknya menunjuk satu orang yang bertugas khusus sebagai “PIC Konsolidasi”.

Dengan menjalankan ketiga hal ini secara bersamaan, organisasi akan lebih siap membangun sistem pengadaan yang modern, tanggap terhadap perubahan, dan kuat dalam kerja sama lintas unit.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pemahaman hubungan antara keterampilan perencanaan, kepemimpinan transformasional, dan kinerja SDM melalui peran mediasi *consolidation capability*, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicermati lebih lanjut:

1. Karakteristik responden yang terbatas

Responden penelitian ini dipilih dari instansi pemerintah yang berada dalam jangkauan jaringan pribadi peneliti. Hal ini dapat menyebabkan bias seleksi dan membatasi keberagaman sudut pandang yang mencerminkan kondisi organisasi secara lebih luas.

2. Penggunaan instrumen persepsi

Data diperoleh melalui kuesioner berbasis skala Likert, sehingga mengandalkan persepsi subjektif responden. Meskipun validitas dan reliabilitas instrumen telah teruji, bias persepsi akibat dinamika kerja harian, relasi sosial, atau kecenderungan memberikan jawaban positif tetap berpotensi memengaruhi hasil.

3. Tidak menggali dimensi kualitatif organisasi

Pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini belum mampu menangkap kompleksitas aspek seperti budaya organisasi, dinamika lintas fungsi, atau hambatan struktural yang berperan penting dalam pembentukan *consolidation capability*. Studi kualitatif atau pendekatan campuran dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap konteks ini.

4. Pembatasan pada jumlah variabel dalam model

Model yang dibangun hanya mencakup tiga variabel utama, padahal kinerja SDM di sektor publik juga dipengaruhi oleh banyak faktor lain, seperti sistem insentif,

digitalisasi pengadaan, atau dukungan manajemen puncak. Peran top management support, misalnya, mencakup dimensi struktural dan strategis yang berbeda dari kepemimpinan transformasional.

5. Temuan spesifik terkait hubungan tidak langsung *transformational leadership*
Berdasarkan hasil statistik, *transformational leadership* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *human resources performance*, namun berpengaruh signifikan melalui *consolidation capability*. Temuan ini menegaskan pentingnya kemampuan organisasi — khususnya konsolidasi lintas fungsi — dalam menerjemahkan gaya kepemimpinan menjadi dampak kinerja SDM yang nyata. Oleh karena itu, penelitian mendatang perlu mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana *consolidation capability* terbentuk dan berperan dalam konteks organisasi sektor publik.

Urgensinya terletak pada kenyataan bahwa proses pengadaan publik menuntut kolaborasi antarunit kerja, dan keberhasilan kolaborasi tersebut sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pemimpin mampu membangun sistem lintas fungsi yang terintegrasi (Bass & Riggio, 2006; Thai, 2017). *Consolidation capability* bukan sekadar kemampuan teknis, tetapi mencerminkan kesiapan struktural dan budaya organisasi dalam menghadapi kompleksitas pengadaan modern.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil dan keterbatasan penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

Untuk penelitian selanjutnya:

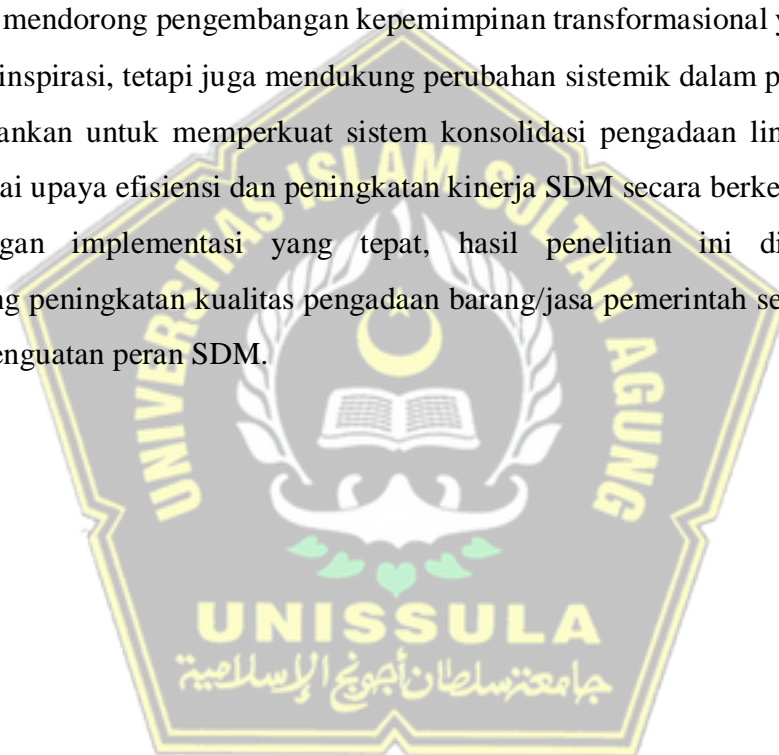
1. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dengan memasukkan variabel organisasi seperti budaya organisasi dan kesiapan digital (*digital readiness*). Budaya organisasi telah terbukti memengaruhi keterlibatan dan efektivitas kerja pegawai di sektor publik (Hidayah & Sari, 2022). Selain itu, kesiapan digital menjadi faktor penting dalam mendukung konsolidasi lintas fungsi, khususnya dalam hal interoperabilitas antarunit dan integrasi data pengadaan (Lukito et al., 2022; Ghezzi et al., 2023; Deschamps & Potin, 2025). Penambahan variabel-variabel ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman tentang bagaimana *consolidation capability* terbentuk dan berperan dalam meningkatkan kinerja SDM pengadaan publik.

2. Menggunakan pendekatan kualitatif atau *mixed-methods* untuk menangkap dinamika yang tidak dapat diukur secara numerik, seperti bagaimana kepemimpinan transformasional diterapkan dalam praktik, serta hambatan kultural dan struktural yang memengaruhi efektivitas kolaborasi lintas unit.
3. Memperluas cakupan responden dan unit analisis, tidak hanya berdasarkan jaringan pribadi peneliti, tetapi dengan pendekatan rekrutmen yang lebih terbuka, sistematis, dan proporsional.

Untuk instansi pemerintah:

1. Perlu meningkatkan kapasitas perencanaan para pelaksana pengadaan melalui pelatihan berkelanjutan dan berbasis praktik.
2. Perlu mendorong pengembangan kepemimpinan transformasional yang tidak hanya menginspirasi, tetapi juga mendukung perubahan sistemik dalam proses kerja.
3. Disarankan untuk memperkuat sistem konsolidasi pengadaan lintas unit kerja sebagai upaya efisiensi dan peningkatan kinerja SDM secara berkelanjutan.

Dengan implementasi yang tepat, hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung peningkatan kualitas pengadaan barang/jasa pemerintah secara menyeluruh melalui penguatan peran SDM.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, N., Nurmaulidya, A., & Hidayat, D. R. (2020). *Planned Happenstance dalam Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Karir*. Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha, 11(1).
- Astuti, R. (2022). Efektivitas Perencanaan dan Realisasi Anggaran dalam Pengadaan Barang dan Jasa. Jurnal Manajemen Publik, 12(3), 45-60.
- Barnet, C., Barraket, J., & Luke, B. (2010). *Procurement and social enterprise: Exploring the potential for sustainable public procurement*. Journal of Business Ethics, 98(1), 67-81.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Psychology Press.
- Bhatia, S. K., & Bhatti, M. S. (2019). *Public procurement and corruption: A review of the literature*. International Journal of Public Administration, 42(7), 595-608.
- Bovens, M. (2007). *Analysing and assessing accountability: A conceptual framework*. European Law Journal, 13(4), 447-468.
- Campbell, J. W. (2018). Efficiency, incentives, and transformational leadership: Understanding collaboration preferences in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 41(2), 277-299.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1403332>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Elliott, G., Day, M., & Lichtenstein, S. (2019). *Strategic planning activity, middle manager divergent thinking, external stakeholder salience, and organizational performance: A study of English and Welsh police forces*. Public Management Review. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1635194>.
- Deschamps, A., & Potin, L. (2025). *Processing and consolidation of open data on public procurement in France (2015–2023)*. *Data in Brief*, 58, 111277.
<https://doi.org/10.1016/j.dib.2025.111277>
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). *Strategic human resource management, human capital, and competitive advantage: Is the field going in circles?* Human Resource Management Journal, 27(1), 1-21.

- Fauzi, M. (2023). *Transformational leadership and organizational commitment: A review*. International Journal of Business and Management, 18(2), 45-60.
- Fiala, P. (2016). *Public procurement and its importance for good governance*. International Journal of Public Sector Management, 29(3), 216-229.
- Gaspersz, E. J. (2024). *Influence of Transformational Leadership and Teacher Collaboration on Teachers' Ability in Implementing Interdisciplinary Learning*. Academy of Education Journal, 15(1), 718–733. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1142119>
- Gallup. (2020). *How to Improve Employee Engagement in the Workplace*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Gelderman, C. J., & van Weele, A. J. (2005). *Strategic direction through public procurement: The role of contracting in fostering innovation*. Journal of Purchasing and Supply Management, 11(3-4), 27-38.
- Ghezzi, R., Kolehmainen, T. S., Setälä, M., & Mikkonen, T. (2023). *Enterprise architecture as an enabler for a government business ecosystem: Experiences from Finland*. arXiv preprint. <https://arxiv.org/abs/2309.08266>
- Gould, M. (2017). *Procurement Reform and Organizational Performance: A Systematic Review*. Journal of Public Administration, 29(4), 67-85.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Habeeb, M., & Eyupoglu, S. Z. (2024). *Transformational leadership and organizational performance: A systematic review and meta-analysis*. Journal of Business Research, 148, 102-118.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Han, S.-H., Oh, E. G., & Kang, S. P. (2020). *The link between transformational leadership and work-related performance: Moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics*. Leadership & Organization Development Journal, 41(4), 519–533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>.
- Harini, S., Silaningsih, E., & Putri, M. E. (2022). *Pengaruh orientasi pasar, kreativitas dan inovasi produk terhadap kinerja pemasaran UMKM*. Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen, 6(1), 67–82.
- Hidayah, I. N., & Sari, D. K. (2022). *The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Perception of Organizational Support on Hospital Employee*

- Engagement*. Indonesian Journal of Law and Economics Review, 16, 10.21070/ijler.v16i0.813. <https://doi.org/10.21070/ijler.v16i0.813>
- Ivana, T., & Marzuki, F. (2023). Pengaruh Perencanaan SDM, Manajemen Talenta, dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Young Entrepreneurs*, 2(3).
- Katou, A. A. (2021). *The impact of HRM policies on organizational performance in the context of European firms*. The International Journal of Human Resource Management, 32(10), 2135-2160.
- Kettunen, J. (2015). *Procurement risk management in public sector organizations*. Journal of Public Procurement, 15(4), 427-445.
- Kornai, J. (2018). *Bureaucracy and inefficiency in public procurement*. Economic Systems, 42(1), 15-29.
- Mangkunegara, A. P. (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- McCue, C. P., & Pitzer, J. M. (2012). *Public procurement: An international perspective*. Journal of Public Procurement, 12(3), 307-319.
- Mkhize, N., & Dorasamy, N. (2024). Value for money in public procurement: Challenges and strategies. *Journal of Public Administration*, 59(1), 89-107.
- Mutangili, S. K. (2023). *Transformational Leadership in Information and Supply Chain Management: Strategies for Effective Decision Making and Collaboration*. Journal of Procurement & Supply Chain, 7(2), 21–33. <https://doi.org/10.53819/81018102t2180>
- Nengsi, A. R., & Sartika, D. (2021). *Perencanaan dan Penerapan Soft Skill Manajemen Waktu dalam Aktivitas Perkuliahan untuk Membangun Kemampuan Kerja Calon Lulusan*. YASIN, 1(2), 336-344.
- Nurmansyah, Z. F., & Hariyati, D. (2021). *Published or perished: Harnessing consolidated procurement of national reference books*. International Journal of Supply Chain Management, 10(2). <https://doi.org/10.1108/IJSCM-04-2021-001>.
- Paauwe, J., & Boon, C. (2018). *Strategic HRM: A critical review*. Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press.
- Praditya, R. (2020). *Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan produktivitas organisasi*. Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen, 5(2), 45-60.
- Prananda, M. R., & Mulyana, A. (2022). *Dynamic Capabilities and SME Performance: The Role of Environmental Turbulence*. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 13(2), 142–156. <https://doi.org/10.14710/jmo.v13i2.142-156>

- Putra, et al. (2021). *Konsep kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi*. Jurnal Ilmu Manajemen, 8(1), 120-135.
- Rakhman, A. A. (2024). *Penyusunan strategi 9 (sembilan) langkah melakukan identifikasi kebutuhan barang/jasa pada tahap perencanaan pengadaan*. Jurnal Pengadaan Indonesia, 3(1), 24–36.
- Ramdhan, S., & Salim, R. M. A. (2020). *Kontribusi Planned Happenstance Skills terhadap Perilaku Eksplorasi Karier Siswa Sekolah Menengah Kejuruan: Peran Mediasi Career Decision Self-Efficacy*. Jurnal Kajian Bimbingan dan Konseling, 5(4).
- Rejekiyah, S., Kusumawati, Y. T., & Damingun. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur*. Manajemen: Jurnal Ekonomi, 6(2), 361–376.
- Rianto, D., & Khaidarmansyah. (2024). *Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Efisiensi dan Kualitas Pengadaan Barang dan Jasa*. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 18(2), 112-129.
- Roisyah, S., & Viyani, A. O. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Pemberdayaan Karyawan (Studi Kasus Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sleman)*. Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis (JEMB), 2(1), 465–477
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sinambela, L. P. (2006). *Kinerja Pegawai*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Supratman, T., Widyastuti, A., & Rahayu, S. (2021). *Transformational leadership and its effect on employee stress and creative performance*. International Journal of Human Resource Management, 32(5), 112-130.
- Schapper, P. R., Malta, J. V., & Gilbert, D. L. (2006). *An analytical framework for the management and reform of public procurement*. Journal of Public Procurement, 6(1), 1-26.
- Stütz, J.-D., Karras, O., Oelen, A., & Auer, S. (2023). *A next-generation digital procurement workspace focusing on information integration, automation, analytics, and sustainability*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.03882>.
- Sutisna, A., Khoriah, A., Juhartono, & Norman, E. (2024). *Transformational Leadership and Team Synergy in Improving Communication and Collaboration in Educational*

- Thai, K. V. (2009). *International handbook of public procurement*. CRC Press.
- Thai, K. V. (2017). *Public procurement: Concepts, innovations, and practices*. Springer.
- Waci, D., Rees, P., & Taylor, S. (2024). *Public investment, procurement policies, and economic growth*. *Journal of Economic Perspectives*, 38(2), 125-142.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wicaksono, S. R. (2022). *Konsep dasar IT procurement*. CV. Seribu Bintang.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.

