

PENGARUH KAPABILITAS *E-PROCUREMENT* DAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PENGADAAN PEMERINTAH KABUPATEN KENDAL MELALUI KOMITMEN MANAJEMEN

Wahyu Jumiarsih
Program Magister Manajemen Universitas BPD
Email: wahyuj17@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kapabilitas *e-procurement* dan sumber daya manusia terhadap kinerja pengadaan Pemerintah Kabupaten Kendal melalui komitmen manajemen. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 100 responden Aparatur Sipil Negara yang terlibat dalam pengadaan barang/jasa pemerintah, dengan teknik *purposive sampling*. Analisis data menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas *e-procurement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengadaan, sedangkan sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan secara langsung. Kapabilitas *e-procurement* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen manajemen, sedangkan sumber daya manusia dan komitmen manajemen berpengaruh positif dan signifikan. Komitmen manajemen tidak memediasi pengaruh *e-procurement*, tetapi memediasi pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja pengadaan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kapabilitas digital, kompetensi SDM, dan komitmen manajemen dalam meningkatkan kinerja pengadaan pemerintah.

Kata kunci: *E-Procurement*; Sumber Daya Manusia; Komitmen Manajemen; Kinerja Pengadaan.

Abstract

This study aims to analyze the effect of e-procurement capability and human resources on procurement performance in the Government of Kendal Regency through management commitment. The study employed a quantitative approach using a survey method involving 100 civil servant respondents engaged in government procurement, selected through purposive sampling. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. The results show that e-procurement capability has a positive and significant effect on procurement performance, while human resources have no significant direct effect. E-procurement capability has no significant effect on management commitment, whereas human resources and management commitment have positive and significant effects. Management commitment does not mediate the effect of e-procurement capability on procurement performance but mediates the effect of human resources on procurement performance. These findings emphasize the importance of strengthening digital procurement capabilities, human resource competencies, and management commitment to improve government procurement performance.

Keywords: *E-Procurement; Human Resources; Management Commitment; Procurement Performance.*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Proses pengadaan barang dan jasa pada instansi pemerintah merupakan salah satu instrumen strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pelaksanaan proses tersebut berperan penting dalam mendukung keberhasilan pembangunan daerah serta meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Keberhasilan pengadaan tidak hanya diukur dari terserapnya anggaran, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam mewujudkan proses pengadaan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan tepat waktu. Dalam rangka meningkatkan kualitas tata kelola pengadaan, pemerintah telah mendorong transformasi digital melalui implementasi *electronic procurement (e-procurement)* yang terintegrasi melalui Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE), Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan (SIRUP), dan *E-Purchasing*.

Pemerintah Kabupaten Kendal sebagai salah satu pemerintah daerah telah mengimplementasikan sistem *e-procurement* dalam seluruh proses pemenuhan kebutuhan barang dan jasa. Implementasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pengadaan, mempercepat proses pemilihan penyedia, memperluas persaingan usaha yang sehat, serta mendukung optimalisasi penyerapan anggaran daerah. Fenomena positif dari implementasi *e-procurement* dapat dilihat dari meningkatnya realisasi pengadaan dan semakin besarnya pemanfaatan metode pengadaan berbasis elektronik selama periode 2023–2025.

Tabel 1. Data Empiris Pengadaan Barang dan Jasa di lingkungan pemerintah Kabupaten Kendal

Tahun	RUP (Rp Juta)	Realisasi (Rp Juta)	% Realisasi	% Belum Terealisasi	Tender Realisasi (%)	Temuan BPK
2023	977.618,55	357.440,84	36,56%	63,44%	53,5%	Permasalahan kepatuhan yang berdampak pada kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu pekerjaan
2024	624.462,43	341.019,60	54,61%	45,39%	22,2%	Perlu penguatan pengendalian internal dan tata kelola pengadaan
2025	555.005,37	317.374,22	57,18%	42,82%	30,0%	Perlu peningkatan kepatuhan, efektivitas pengawasan, dan kualitas pelaksanaan pengadaan

Sumber: SIRUP LKPP Kabupaten Kendal (2023–2025), Inaproc Kabupaten Kendal (2023–2025)

Berdasarkan Tabel 1 terlihat adanya fenomena positif berupa peningkatan realisasi pengadaan dari 36,56% pada tahun 2023 menjadi 57,18% pada tahun 2025. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa implementasi *e-procurement* telah memberikan kontribusi terhadap perbaikan tata kelola pengadaan di Kabupaten Kendal. Selain itu, pemanfaatan metode pengadaan elektronik juga semakin meningkat. Pada tahun 2023, metode Tender/Tender Cepat/Seleksi mendominasi realisasi pengadaan sebesar 53,5%, sedangkan pada tahun 2024 dan 2025 metode *E-Purchasing* menjadi metode yang paling banyak

digunakan dengan persentase masing-masing sebesar 42,1% dan 36,9%. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital pengadaan telah berjalan dan semakin mendukung pelaksanaan pengadaan yang lebih transparan dan kompetitif.

Namun demikian, di balik capaian tersebut masih terdapat berbagai permasalahan yang menunjukkan bahwa keberhasilan pengadaan belum sepenuhnya optimal. Meskipun realisasi pengadaan meningkat setiap tahun, masih terdapat kesenjangan yang cukup besar antara nilai perencanaan dan realisasi pengadaan. Pada tahun 2025 misalnya, masih terdapat 42,82% nilai pengadaan yang belum terealisasi, sedangkan pada tahun 2023 angka tersebut mencapai 63,44%. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa sebagian paket pengadaan belum dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sehingga berpotensi memengaruhi efektivitas pelaksanaan program pembangunan daerah.

Selain itu, hasil pemeriksaan BPK RI masih menemukan berbagai permasalahan terkait kepatuhan pelaksanaan kegiatan yang berdampak pada kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa tata kelola pengadaan masih memerlukan perbaikan, khususnya dalam aspek pengendalian internal, kepatuhan terhadap regulasi, dan pengawasan pelaksanaan pekerjaan. Di samping itu, masih terdapat paket pengadaan yang mengalami keterlambatan proses pemilihan penyedia, tender ulang, serta berbagai kendala administratif yang menghambat percepatan pelaksanaan pengadaan.

Fenomena tersebut menunjukkan adanya gap positif, yaitu di satu sisi implementasi *e-procurement* berhasil meningkatkan realisasi pengadaan dan mendorong pemanfaatan metode pengadaan elektronik, namun di sisi lain masih terdapat kesenjangan antara perencanaan dan realisasi pengadaan, temuan pemeriksaan BPK, serta berbagai kendala dalam proses tender. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberhasilan pengadaan tidak hanya ditentukan oleh penerapan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia yang mengelola sistem tersebut serta komitmen manajemen dalam memberikan dukungan, pengawasan, dan pengendalian terhadap pelaksanaan pengadaan.

Selain fenomena gap yang ditunjukkan oleh peningkatan realisasi pengadaan berbasis *e-procurement* di Kabupaten Kendal, penelitian ini juga didukung oleh adanya *research gap* dan *empirical gap* dari penelitian terdahulu. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas *e-procurement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pengadaan karena mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas proses pengadaan. Namun demikian, penelitian lain menemukan bahwa implementasi teknologi informasi tidak selalu mampu meningkatkan kinerja pengadaan secara langsung apabila tidak didukung oleh faktor organisasi dan manajerial yang memadai. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai pengaruh kapabilitas *e-procurement* terhadap peningkatan kinerja pengadaan. Beberapa penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Ketidakkonsistenan hasil tersebut mengindikasikan adanya faktor lain yang dapat menjelaskan hubungan tersebut, salah satunya adalah komitmen manajemen. Oleh karena itu, penelitian ini memasukkan komitmen manajemen sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan mekanisme pengaruh kapabilitas *e-procurement* dan sumber daya manusia terhadap kinerja pengadaan. Penelitian terdahulu menegaskan bahwa kapabilitas *e-*

procurement dan sumber daya manusia memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja pengadaan. Charnor & Quartey, (2024) menunjukkan bahwa adopsi pengadaan elektronik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengadaan, yang berarti semakin tinggi tingkat adopsi *e-procurement* semakin baik pula kinerja proses pengadaan, AlNuaimi *et al.*, (2021) mengemukakan bahwa apabila suatu organisasi mengadopsi serta menyusun ulang berbagai sumber daya dan kapabilitas yang disediakan oleh big data dalam fungsi *e-procurement* dapat mendukung tercapainya peningkatan kinerja lingkungan, Nandankar & Sachan, (2020) menunjukkan bahwa adopsi dan pemanfaatan *e-procurement* berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pengadaan, khususnya melalui efisiensi proses dan ketepatan waktu, Jaffu & Changelima, (2023) menemukan bahwa pengembangan SDM berperan penting dalam meningkatkan efektifitas fungsi pengadaan publik, Taheriruh *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia pengadaan (prosedural, relasional, dan enabling) berpengaruh terhadap kinerja pengadaan inovatif sektor publik. Peningkatan kapabilitas sumber daya manusia mendorong efektifitas aktivitas pengadaan dan pencapaian tujuan pengadaan inovatif, Ibem *et al.*, (2018) menemukan bahwa beberapa faktor organisasi dan teknologi berpengaruh signifikan terhadap adopsi *e-procurement*, Kissi *et al.*, (2025) menemukan bahwa *information sharing* dan komitmen manajemen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pengadaan organisasi publik, Otoo & Rather, (2024) menemukan bahwa praktik pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, dengan komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut menegaskan pentingnya komitmen dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi, Qamruzzaman & Karim, (2020) menemukan bahwa komitmen manajemen dan praktik sumber daya manusia memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja operasional, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi *just-in-time*. Temuan tersebut menegaskan pentingnya komitmen manajemen sebagai faktor internal dalam meningkatkan kinerja organisasi, Singh & Chan, (2022) menemukan bahwa adopsi *e-procurement* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengadaan berkelanjutan serta kinerja rantai pasok. Temuan tersebut menegaskan pentingnya kapabilitas teknologi dalam mendukung kinerja pengadaan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dengan mengintegrasikan kapabilitas *e-procurement*, kapabilitas sumber daya manusia, dan komitmen manajemen dalam satu model untuk menjelaskan kinerja pengadaan pemerintah daerah secara lebih komprehensif.

Berdasarkan fenomena gap, research gap dan empirical gap tersebut, penelitian ini berupaya menganalisis pengaruh kapabilitas *e-procurement* dan sumber daya manusia terhadap kinerja pengadaan pemerintah Kabupaten Kendal melalui komitmen manajemen sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena proses pengadaan merupakan instrumen utama dalam penyerapan anggaran dan pencapaian target pembangunan daerah. Meskipun Kabupaten Kendal menunjukkan tren peningkatan realisasi pengadaan selama periode 2022–2025, masih terdapat berbagai kendala yang menghambat optimalisasi keberhasilan pengadaan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian untuk menganalisis pengaruh kapabilitas *e-procurement* dan sumber daya manusia terhadap kinerja pengadaan barang dan

jasa di lingkungan pemerintah, dengan komitmen manajemen sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sektor publik serta menjadi masukan bagi Pemerintah Kabupaten Kendal dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pengadaan yang lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disusun, dimana terdapat fenomena positif berupa peningkatan realisasi pengadaan dan pemanfaatan *e-procurement*, namun masih terdapat masalah berupa gap antara perencanaan dan realisasi pengadaan, temuan BPK, serta kendala tender, maka rumusan masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kapabilitas *e-procurement* memberikan pengaruh terhadap kinerja pengadaan barang dan jasa di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal?
2. Apakah sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap kinerja pengadaan pengadaan barang dan jasa di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal?
3. Apakah kapabilitas *e-procurement* memberikan pengaruh terhadap komitmen manajemen pada Pemerintah Kabupaten Kendal?
4. Apakah sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap komitmen manajemen pada Pemerintah Kabupaten Kendal?
5. Apakah komitmen manajemen memberikan pengaruh terhadap kinerja pengadaan pengadaan barang dan jasa di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal?
6. Apakah komitmen manajemen memediasi pengaruh kapabilitas *e-procurement* terhadap kinerja pengadaan pengadaan barang dan jasa di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal?
7. Apakah komitmen manajemen memediasi pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja pengadaan pengadaan barang dan jasa di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara empiris hubungan antar variabel dalam penelitian, yaitu:

1. Menguji pengaruh kapabilitas *e-procurement* terhadap kinerja pengadaan di Pemerintah Kabupaten Kendal.
2. Menguji pengaruh kapabilitas sumber daya manusia terhadap kinerja pengadaan di Pemerintah Kabupaten Kendal.
3. Menguji pengaruh kapabilitas *e-procurement* dan kapabilitas sumber daya manusia terhadap komitmen manajemen.
4. Menguji peran komitmen manajemen dalam memediasi pengaruh kapabilitas *e-procurement* dan kapabilitas sumber daya manusia terhadap kinerja pengadaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini, diharapkan diperoleh temuan empiris yang dapat memperkaya kajian mengenai pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada bidang manajemen sektor publik dan manajemen Penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintah. Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya kajian mengenai penerapan *Resource-Based View (RBV)* yang menjelaskan bahwa kapabilitas *e-procurement*, sumber daya manusia, dan komitmen manajemen merupakan sumber daya strategis yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintah.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Kendal dalam merumuskan kebijakan dan strategi peningkatan kinerja pengadaan barang/jasa, khususnya melalui penguatan kapabilitas *e-procurement*, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, dan penguatan komitmen manajemen.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 *Grand Theory : Resource-Based View (RBV)*

Penelitian ini didasarkan pada *Resource-Based Theory (RBT)* sebagai *grand theory* utama. RBT berpandangan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya internal yang strategis secara efektif. *Resource-Based.View(RBV) Jay.Barney (1991)* yang menegaskan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan menjadi sumber utama pencapaian kinerja dan keunggulan organisasi. Artikel utama Kissi et al., (2025) secara eksplisit menyatakan bahwa analisis pengaruh faktor internal terhadap kinerja pengadaan publik diprediksikan pada *Resource-Based Theory*, dengan menempatkan kapabilitas organisasi dan komitmen manajemen sebagai penentu utama kinerja pengadaan

Keterkaitan *Resource-Based Theory* dengan model penelitian ini terletak pada pemaknaan kapabilitas *e-procurement* dan sumber daya manusia sebagai sumber daya strategis dalam pengadaan barang dan jasa Pemerintah Kabupaten Kendal. Kapabilitas *e-procurement* merepresentasikan kemampuan sistem dan teknologi informasi dalam mendukung efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengadaan, sedangkan sumber daya manusia mencerminkan kompetensi aparatur pengadaan dalam mengelola proses tersebut. Namun, sebagaimana ditegaskan oleh Kissi et al., (2025), pemanfaatan sumber daya tersebut tidak akan menghasilkan kinerja pengadaan yang optimal tanpa adanya komitmen manajemen yang kuat dalam bentuk dukungan kebijakan, alokasi sumber daya, dan pengawasan berkelanjutan

Oleh karena itu, dalam konteks Pemerintah Kabupaten Kendal, *Resource-Based Theory* secara logis mendasari model penelitian yang menempatkan komitmen manajemen sebagai

variabel mediasi dalam hubungan antara kapabilitas *e-procurement*, sumber daya manusia, dan keberhasilan kinerja pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.

2.1.2 Teori Pendukung: *Technology Acceptance Model (TAM)*

Selain menggunakan *RBV* sebagai *grand theory*, penelitian ini juga menggunakan *Technology Acceptance Model (TAM)* sebagai teori pendukung untuk menjelaskan variabel Kapabilitas *E-Procurement*. *TAM* dikembangkan oleh Fred D. Davis untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi penerimaan dan penggunaan teknologi oleh individu.

Menurut (Davis 1989) penerimaan terhadap suatu teknologi dipengaruhi oleh dua konstruk utama, yaitu *Perceived Usefulness* (Persepsi Kemanfaatan) dan *Perceived Ease of Use* (Persepsi Kemudahan Penggunaan). *Perceived Usefulness* menggambarkan tingkat keyakinan seseorang bahwa penggunaan suatu sistem akan meningkatkan kinerjanya, sedangkan *Perceived Ease of Use* menggambarkan tingkat keyakinan seseorang bahwa sistem tersebut mudah dipahami dan digunakan.

Dalam konteks Penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintah, implementasi *e-procurement* melalui SPSE, e-Katalog, dan sistem pengadaan elektronik lainnya akan diterima dan dimanfaatkan secara optimal apabila pengguna merasakan manfaat nyata berupa peningkatan efisiensi, percepatan proses pengadaan, transparansi, akuntabilitas, dan kemudahan dalam pelaksanaan tugas. Semakin tinggi persepsi ASN terhadap manfaat dan kemudahan penggunaan sistem *e-procurement*, maka semakin tinggi tingkat pemanfaatan teknologi tersebut dalam mendukung pelaksanaan pengadaan.

TAM relevan digunakan dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan hubungan antara kapabilitas *e-procurement* dan kinerja pengadaan. Sistem *e-procurement* yang mudah digunakan, andal, serta memberikan manfaat bagi pengguna akan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengadaan, mengurangi kesalahan administrasi, mempercepat proses pengadaan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja Penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintah.

Dengan demikian, *RBV* menjelaskan pentingnya sumber daya strategis organisasi dalam menciptakan kinerja, sedangkan *TAM* menjelaskan mekanisme penerimaan dan pemanfaatan teknologi oleh pengguna. Kombinasi kedua teori tersebut memberikan landasan teoritis yang kuat untuk menjelaskan pengaruh Kapabilitas *E-Procurement* dan Sumber Daya Manusia terhadap keberhasilan Kinerja Pengadaan melalui Komitmen Manajemen pada Pemerintah Kabupaten Kendal.

2.1.3 Kapabilitas *E-procurement*

Kapabilitas *e-procurement* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sistem pengadaan elektronik untuk mendukung pertukaran informasi, koordinasi proses, dan pengambilan keputusan pengadaan secara efektif. Konsep ini sejalan dengan pandangan Laudon et al., (2012) yang menekankan bahwa kapabilitas teknologi informasi tidak hanya terkait ketersediaan sistem, tetapi juga kemampuan organisasi dalam mengelola dan menggunakan sistem tersebut secara optimal. Dalam penyelenggaraan pengadaan sektor publik, kapabilitas *e-procurement* memegang peranan penting dalam mendukung keterbukaan informasi, meningkatkan ketepatan data, serta mendorong

pelaksanaan pengadaan yang lebih efisien. Dalam penelitian ini, kapabilitas *e-procurement* ditetapkan sebagai kemampuan Pemerintah Kabupaten Kendal dalam menggunakan sistem *e-procurement* untuk mendukung pertukaran informasi dan pelaksanaan proses pengadaan barang dan jasa.

Secara operasional, Kapabilitas *E-Procurement* adalah kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sistem pengadaan elektronik untuk mendukung proses penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa secara efektif, efisien, transparan, dan aman. Variabel ini diukur melalui lima indikator, yaitu ketersediaan dan kemudahan akses sistem, integrasi proses pengadaan, kecepatan dan efisiensi pelaksanaan pengadaan, transparansi informasi pengadaan, serta keamanan dan keandalan data, yang diadaptasi dari konsep *Electronic Procurement Adoption* (Charnor & Quartey, 2024). Indikator ini diukur menggunakan skala Likert untuk menangkap persepsi aparatur pengadaan terhadap kemampuan sistem *e-procurement* dalam mendukung kelancaran, transparansi, dan kualitas informasi pengadaan.

2.1.4 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia didefinisikan sebagai kapasitas aparatur pengadaan yang mencerminkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan profesional dalam melaksanakan pelaksanaan pengadaan. Armstrong (2014), menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan modal strategis yang menentukan efektivitas pemanfaatan sistem dan kebijakan organisasi. Dalam pengadaan publik, kualitas sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan pemanfaatan teknologi dan pencapaian kinerja pengadaan. Dalam penelitian ini, sumber daya manusia dimaknai sebagai kompetensi aparatur pengadaan Pemerintah Kabupaten Kendal dalam mengelola proses pengadaan berbasis sistem elektronik dan regulasi yang berlaku.

Secara operasional, Sumber Daya Manusia adalah kemampuan dan pengembangan kompetensi aparatur yang terlibat dalam pelaksanaan pengadaan di lingkungan pemerintah melalui pengembangan karier, pelatihan, dan evaluasi kinerja untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pengadaan. (Jaffu & Changalima, 2023). Indikator-indikator ini digunakan dalam kuesioner untuk menilai kesiapan dan profesionalisme aparatur pengadaan dalam mendukung kinerja pengadaan.

2.1.5 Komitmen Manajemen

Komitmen manajemen didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan dan dukungan pimpinan organisasi dalam memastikan keberhasilan proses pengadaan melalui kebijakan, alokasi sumber daya, dan pengawasan berkelanjutan. Robbins & Judge, (2019) menyatakan bahwa komitmen manajemen tercermin dari keseriusan pimpinan dalam mendukung pelaksanaan kebijakan strategis organisasi. Dalam pengadaan publik, komitmen manajemen menjadi faktor kunci yang memastikan bahwa sistem, sumber daya manusia, dan prosedur pengadaan dijalankan secara konsisten. Dalam penelitian ini, komitmen manajemen ditetapkan sebagai dukungan pimpinan Pemerintah Kabupaten Kendal terhadap penyelenggaraan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.

Secara operasional, komitmen manajemen diukur dengan indikator yang secara langsung mengadopsi konstruk *management commitment* Kissi et al., (2025), yaitu Alokasi

anggaran, Kebijakan&Prosedur, Perencanaan Strategis, Pelatihan Pengembangan, Evaluasi kinerja.

2.1.6 Kinerja Pengadaan

Kinerja pengadaan didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil pelaksanaan pengadaan yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas proses pengadaan. (Schiele, 2007) menegaskan bahwa kinerja pengadaan tidak hanya diukur dari efisiensi biaya, melainkan juga dari kualitas proses, kepatuhan, dan manfaat bagi organisasi. Dalam sektor publik, kinerja pengadaan merupakan indikator penting tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam penelitian ini, kinerja pengadaan dimaknai sebagai hasil pelaksanaan pengadaan di Pemerintah Kabupaten Kendal.

Secara operasional, kinerja pengadaan adalah tingkat keberhasilan pencapaian output kerja pengadaan organisasi yang diukur melalui efisiensi biaya, ketepatan waktu proses, kepatuhan hukum, kepuasan para pemangku kepentingan (*stakeholders*), serta adanya perbaikan sistem internal yang berkelanjutan. (Kissi et al., 2025). Indikator-indikator ini diukur menggunakan skala Likert dan dirancang untuk mendukung analisis struktural berbasis *PLS-SEM*.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Kapabilitas *E-Procurement* terhadap Kinerja Pengadaan

Berdasarkan *Resource-Based Theory (RBV)*, kapabilitas teknologi informasi dipandang sebagai sumber daya strategis yang mampu meningkatkan kinerja organisasi apabila dimanfaatkan secara optimal. Kapabilitas *e-procurement* memungkinkan organisasi publik untuk mengintegrasikan informasi, meningkatkan transparansi, mempercepat proses, serta memperkuat pengendalian pengadaan. Dalam kerangka RBV, kemampuan organisasi dalam mengelola sistem *e-procurement* bukan sekadar dukungan operasional, melainkan kapabilitas inti yang menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja pengadaan.

Dukungan empiris menunjukkan hubungan positif tersebut. Charnor & Quartey, (2024) menemukan bahwa adopsi *e-procurement* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pengadaan organisasi public, AlNuaimi et al., (2021) menemukan bahwa kapabilitas teknologi *e-procurement* memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pengadaan, khususnya ketika didukung oleh kapabilitas analitik dan pengelolaan sumber daya internal, Ibem et al., (2018) Penelitian tersebut menegaskan pentingnya kapabilitas teknologi sebagai sumber daya strategis organisasi, menunjukkan bahwa tingkat adopsi *e-procurement* dipengaruhi oleh faktor teknologi dan organisasi, serta berkontribusi pada peningkatan efisiensi proses pengadaan. Temuan tersebut menegaskan pentingnya kapabilitas teknologi dalam mendukung pengadaan, Singh & Chan, (2022) menemukan bahwa adopsi *e-procurement* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengadaan berkelanjutan serta kinerja rantai pasok. Temuan tersebut menegaskan pentingnya kapabilitas teknologi dalam mendukung kinerja pengadaan, Nandankar & Sachan, (2020) menunjukkan bahwa adopsi dan pemanfaatan *e-procurement* memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pengadaan, khususnya melalui efisiensi proses dan ketepatan waktu.

H1: Kapabilitas *e-procurement* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pengadaan..

2.2.2 Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pengadaan

RBV menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Aparatur pengadaan yang memiliki kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman yang memadai akan mampu menjalankan proses pengadaan secara efektif, patuh terhadap regulasi, serta adaptif terhadap sistem berbasis teknologi. Oleh karena itu, kapabilitas sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung peningkatan kinerja pelaksanaan pengadaan.

Dukungan empiris terhadap hubungan tersebut ditunjukkan oleh penelitian (Mutesi & Safari (2021), yang menemukan bahwa kompetensi staf memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pengadaan pada sektor publik.. Hasil pengujian linier membuktikan bahwa peningkatan kapabilitas SDM yang tercermin dari keterampilan, pengalaman, serta kemampuan pemecahan masalah dan komunikasi mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pengadaan, Jaffu & Chantalima, (2023) membuktikan bahwa kapabilitas sumber daya manusia memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengadaan publik. Aparatur yang kompeten mampu meningkatkan efektivitas, kualitas, dan ketepatan waktu proses pengadaan, Saicharoen et al., (2025) menyimpulkan bahwa kompetensi individu SDM (*functional, managerial, cognitive, dan behavioural competencies*) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja *supply chain*, termasuk fungsi pengadaan (*procurement*), Taheriruh et al., (2025) menunjukkan bahwa kapabilitas SDM pengadaan (*prosedural, relasional, dan enabling*) memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pengadaan inovatif sektor publik. Peningkatan kapabilitas SDM mendorong efektivitas aktivitas pengadaan dan pencapaian tujuan pengadaan inovatif.

H2: Sumber daya manusia memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pengadaan.

2.2.3 Kapabilitas E-Procurement terhadap Komitmen Manajemen

Dalam perspektif RBV, kapabilitas organisasi yang kuat mendorong keterlibatan dan komitmen manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kapabilitas *e-procurement* menyediakan informasi yang akurat, transparan, dan tepat waktu bagi manajemen, sehingga memudahkan pengambilan keputusan, pengawasan, dan pengendalian pengadaan. Hal ini mendorong meningkatnya komitmen manajemen terhadap pelaksanaan pengadaan.

Hasil penelitian terdahulu mendukung hubungan tersebut. Kissi et al., (2025) menemukan bahwa *information sharing* dan komitmen manajemen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pengadaan organisasi publik, Ibem et al., (2018) menunjukkan bahwa tingkat adopsi *e-procurement* dipengaruhi oleh faktor teknologi dan organisasi, serta berkontribusi pada peningkatan efisiensi proses pengadaan. Temuan tersebut menegaskan pentingnya kapabilitas teknologi dalam mendukung pengadaan, Omondi et al., (2024) membuktikan bahwa *procurement planning* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance* pada organisasi sektor publik di

Kenya. Perencanaan pengadaan yang transparan dan terstruktur meningkatkan persepsi positif aparatur terhadap organisasi, sehingga mendorong peningkatan komitmen organisasi dalam pelaksanaan sistem pengadaan, termasuk *e-procurement*.

H3: Kapabilitas *e-procurement* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen manajemen.

2.2.4 Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Manajemen

RBV menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia memengaruhi kemampuan organisasi dalam membangun komitmen internal. Aparatur yang kompeten memudahkan manajemen dalam menerapkan kebijakan, mencapai target, dan mengendalikan proses pengadaan. Kondisi ini mendorong manajemen untuk memberikan dukungan, kepercayaan, dan keterlibatan yang lebih besar terhadap pengelolaan pengadaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan positif tersebut. Otoo & Rather, (2024) menemukan bahwa praktik pengembangan SDM memberikan pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, dengan komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut menegaskan pentingnya komitmen dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi, Qamruzzaman & Karim, (2020) menemukan bahwa komitmen manajemen dan praktik sumber daya manusia memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja operasional, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi *just-in-time*. Temuan tersebut menegaskan pentingnya komitmen manajemen sebagai faktor internal dalam meningkatkan kinerja organisasi, Alqudah et al., (2022) menunjukkan bahwa komitmen afektif memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja karyawan. Hasil pengujian linier membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pula kesiapan individu dalam mendukung perubahan dan meningkatkan kinerja

H4: Sumber daya manusia memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen manajemen.

2.2.5 Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Pengadaan

Dalam *RBV*, komitmen manajemen dipandang sebagai kapabilitas internal yang memungkinkan organisasi memanfaatkan sumber daya secara optimal. Komitmen manajemen tercermin dari dukungan kebijakan, alokasi anggaran, dan pengawasan berkelanjutan terhadap proses pengadaan. Tingginya komitmen manajemen akan meningkatkan efektivitas, kepatuhan, dan kualitas hasil pengadaan.

Penelitian empiris mendukung hubungan ini. Kissi et al., (2025) menemukan bahwa *information sharing* dan komitmen manajemen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pengadaan organisasi publik, Qamruzzaman & Karim, (2020) menemukan bahwa komitmen manajemen dan praktik sumber daya manusia memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi *just-in-time*. Temuan tersebut menegaskan pentingnya komitmen manajemen sebagai faktor internal dalam meningkatkan kinerja organisasi, Ahmed et al., (2023) membuktikan bahwa komitmen manajemen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, khususnya melalui penguatan *green innovation*. Hasil

pengujian linier menunjukkan bahwa *green innovation* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dan hubungan tersebut semakin kuat ketika didukung oleh komitmen manajemen yang tinggi. Temuan ini menegaskan peran penting komitmen organisasi/manajemen dalam mendorong peningkatan kinerja, Shahzad et al., (2024) menunjukkan bahwa komitmen manajemen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi non-profit, baik secara langsung maupun melalui praktik rantai pasok berkelanjutan.

H5: Komitmen manajemen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pengadaan.

2.2.6 Komitmen Manajemen Memediasi Pengaruh Kapabilitas *E Procurement* terhadap Kinerja Pengadaan

RBV menekankan bahwa kapabilitas teknologi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja tanpa adanya mekanisme organisasi yang mengoordinasikannya. Komitmen manajemen berperan sebagai mekanisme internal yang memastikan kapabilitas *e-procurement* dimanfaatkan secara konsisten melalui kebijakan, pengawasan, dan dukungan sumber daya, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pengadaan.

Penelitian terdahulu mendukung peran mediasi ini. Kissi et al., (2025) menemukan bahwa *information sharing* dan komitmen manajemen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pengadaan organisasi publik, Singh & Chan, (2022) menemukan bahwa adopsi *e-procurement* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengadaan berkelanjutan serta kinerja rantai pasok. Temuan tersebut menegaskan pentingnya kapabilitas teknologi dalam mendukung peningkatan kinerja pengadaan, Ibem et al., (2018) menunjukkan bahwa tingkat adopsi *e-procurement* dipengaruhi oleh faktor teknologi dan organisasi, serta berkontribusi pada peningkatan efisiensi proses pengadaan. Temuan tersebut menegaskan pentingnya kapabilitas teknologi dalam mendukung pengadaan.

H6: Komitmen manajemen secara signifikan memediasi pengaruh kapabilitas *e-procurement* terhadap peningkatan kinerja pengadaan.

2.2.7 Komitmen Manajemen Memediasi Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pengadaan

Dalam perspektif RBV, kapabilitas sumber daya manusia memerlukan komitmen manajemen agar dapat diarahkan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen manajemen memastikan bahwa kemampuan aparatur digunakan secara konsisten melalui dukungan kebijakan, pelatihan, dan pengendalian, sehingga meningkatkan kinerja pengadaan.

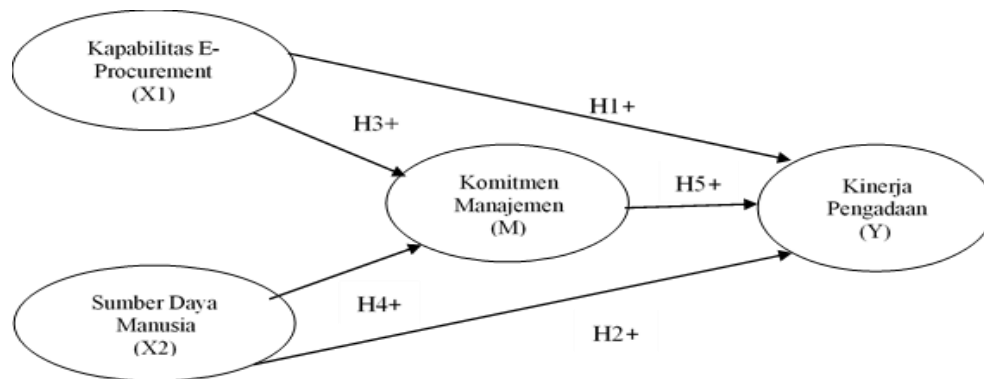
Dukungan empiris menunjukkan adanya peran mediasi tersebut. Qamruzzaman & Karim, (2020) menemukan bahwa komitmen manajemen dan praktik sumber daya manusia memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi *just-in-time*. Temuan tersebut menegaskan pentingnya komitmen manajemen sebagai faktor internal dalam meningkatkan kinerja organisasi, (Alqudah et al., 2022) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, yang selanjutnya berdampak positif pada

kinerja karyawan, Iqbal et al., (2021) menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia (SDM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi organisasi. Hasil pengujian linier juga membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara praktik SDM dan kapabilitas inovasi organisasi.

H7: Komitmen manajemen secara signifikan memediasi pengaruh sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja pengadaan.

2.3 Model Penelitian

Model penelitian ini mengacu pada teori *Resource-Based View (RBV)* yang menjelaskan bahwa keunggulan organisasi dapat dicapai melalui pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki organisasi secara efektif. Dalam konteks penelitian ini, kapabilitas *e-procurement* dan sumber daya manusia dipandang sebagai sumber daya strategis yang dapat meningkatkan kinerja pengadaan, baik secara langsung maupun melalui penguatan komitmen manajemen. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam kajian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data numerik Sugiyono, (2022)

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah ASN Pemerintah Kabupaten Kendal dengan jumlah 200 responden yang memiliki keterlibatan dalam penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa yaitu:

1. Berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan PPPK di Pemerintah Kabupaten Kendal.

2. Terlibat secara langsung dalam proses pengadaan, seperti Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan, Kelompok Kerja (Pokja) Pemilihan, Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK), personel Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ), atau Tenaga Pendukung lain yang memiliki tugas dan fungsi dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.
3. Memiliki pengalaman atau pemahaman mengenai pelaksanaan pengadaan.
4. Bersedia menjadi responden dengan mengisi kuesioner penelitian secara lengkap.

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan 100 responden. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mempertimbangkan karakteristik metode analisis yang digunakan, yaitu *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)*. Dalam literatur *PLS-SEM*, *10-times rule* sering digunakan sebagai pedoman praktis (*rule of thumb*) untuk menentukan ukuran sampel minimum. Aturan tersebut menyatakan bahwa jumlah sampel minimal adalah sepuluh kali jumlah jalur struktural yang mengarah pada konstruk endogen dengan jumlah hubungan terbanyak atau sepuluh kali jumlah indikator formatif pada suatu konstruk. Pada model penelitian ini, jumlah responden yang digunakan telah melampaui batas minimum berdasarkan pedoman tersebut.

Namun demikian, perkembangan metodologi *SEM-PLS* menunjukkan bahwa penggunaan *10-times rule* sebagai satu-satunya dasar penentuan ukuran sampel memiliki keterbatasan karena tidak mempertimbangkan besarnya ukuran efek (*effect size*), tingkat signifikansi, maupun kekuatan statistik (*statistical power*) dalam mendeteksi hubungan antar variabel. Oleh karena itu, Hair et al, (2022) dalam literatur *SEM-PLS* terbaru merekomendasikan agar penentuan ukuran sampel didukung oleh analisis *statistical power*, misalnya menggunakan aplikasi *G*Power*, atau menggunakan pendekatan *inverse square root* sebagaimana direkomendasikan oleh Kock & Hadaya, (2018). Kedua pendekatan tersebut dinilai mampu memberikan justifikasi ukuran sampel yang lebih komprehensif karena mempertimbangkan karakteristik model penelitian dan kemampuan model dalam mendeteksi pengaruh antar variabel.

Dengan demikian, penggunaan 100 responden dalam penelitian ini dinilai memadai untuk analisis *SEM-PLS* karena telah memenuhi pedoman praktis ukuran sampel sekaligus sejalan dengan rekomendasi metodologi *SEM-PLS* terkini yang menekankan pentingnya kecukupan ukuran sampel untuk menghasilkan estimasi model yang stabil, andal, dan memiliki kekuatan statistik yang memadai.

3.3 Variabel Penelitian

Definisi Operasional mendeskripsikan variabel sehingga bersifat spesifik (tidak berintegrasi ganda), terukur, menunjukkan sifat atau macam variabel sesuai dengan tingkat pengukurannya dan menunjukkan kedudukan variabel dalam kerangka teoritis. Berikut tabel 2 definisi operasional variabel :

Tabel 2. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kapabilitas <i>E-procurement</i> (X1)	Kapabilitas <i>E-Procurement</i> adalah kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sistem pengadaan elektronik untuk mendukung proses pengadaan barang/jasa secara efektif, efisien, transparan, dan aman (Charnor & Quartey, 2024)	1. Ketersediaan dan Kemudahan Akses Sistem 2. Integrasi Proses Pengadaan 3. Kecepatan dan Efisiensi Proses 4. Transparansi Informasi Pengadaan 5. Keamanan dan Keandalan Data (Charnor & Quartey, 2024)
2	Sumber Daya Manusia (X2)	Sumber Daya Manusia adalah kemampuan dan pengembangan kompetensi aparatur yang terlibat dalam Penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintah melalui pengembangan karier, pelatihan, dan evaluasi kinerja untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pengadaan. (Jaffu & Chagalima, 2023)	1. Pengembangan Karier 2. Pelatihan Pengadaan 3. Pengetahuan dan Kompetensi 4. Penilaian Kinerja 5. Kemampuan Menyelesaikan Tugas Pengadaan (Kissi et al., 2025)
3	Komitmen Manajemen (M)	Komitmen Manajemen adalah Tingkat dukungan, keterlibatan aktif, dan kesungguhan pimpinan organisasi dalam mengalokasikan anggaran, menetapkan kebijakan, menyusun perencanaan strategis, memfasilitasi pelatihan, serta melakukan evaluasi berkala demi memastikan kelancaran aktivitas pengadaan	1. Alokasi Anggaran Alokasi sumber daya memadai 2. Kebijakan & Prosedur 3. Perencanaan Strategis 4. Pelatihan & Pengembangan 5. Evaluasi Kinerja Kissi et al., 2025)
4	Kinerja Pengadaan (Y)	Kinerja Pengadaan adalah tingkat keberhasilan organisasi dalam	1. Efisiensi Biaya 2. Efisiensi Proses

		melaksanakan proses pengadaan barang/jasa secara efektif, efisien, sesuai regulasi, serta mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi dan para pemangku kepentingan. (Kissi et al., 2025)	3. Kepatuhan Regulasi dan Manajemen Risiko 4. Kepuasan Pemangku Kepentingan 5. Perbaikan Proses Internal (Kissi et al., 2025)
--	--	---	--

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dari responden melalui penyebaran kuesioner sebagai instrumen penelitian. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian yang telah ditetapkan dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang penilaian dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring (*online*) dengan memanfaatkan *platform Google Form* guna memudahkan akses, efisiensi waktu, serta meningkatkan tingkat respons responden. Tautan kuesioner kemudian didistribusikan kepada responden melalui media aplikasi WhatsApp

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *metode pemodelan persamaan struktural (Structural Equation Modeling atau SEM)* dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4. *PLS-SEM* merupakan teknik analisis multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan antara konstruk laten secara simultan pada model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Metode ini sesuai digunakan untuk penelitian yang berorientasi pada prediksi dan pengembangan teori, memiliki model yang kompleks, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat. Selain itu, *PLS-SEM* mampu mengakomodasi ukuran sampel yang relatif kecil hingga menengah sehingga banyak digunakan dalam penelitian bidang manajemen dan ilmu social. Hair et.al., (2022).

3.5.1 Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Uji kelayakan instrumen atau *outer model* dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikator pembentuknya. Evaluasi *outer model* bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai sehingga mampu mengukur konstruk yang diteliti secara akurat. Menurut Hair et al, (2022), evaluasi *outer model* pada konstruk reflektif meliputi pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas konstruk.

1. Convergent Validity

Convergent validity digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk memiliki korelasi yang tinggi. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai *outer loading* yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0,70. Namun, pada penelitian tahap pengembangan model, nilai loading antara 0,60–0,70 masih dapat diterima. Selain itu, nilai

AVE harus lebih besar dari 0,50 yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya Hair et al, (2022).

2. Discriminant Validity

Discriminant validity bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Pengujian discriminant validity dapat dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Selain itu, nilai HTMT yang direkomendasikan adalah kurang dari 0,90 Hair et al, (2022).

3. Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk digunakan untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam mengukur suatu konstruk. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (CR)*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk memiliki tingkat konsistensi yang baik dalam mengukur variabel laten yang diteliti Hair et al, (2022).

3.5.2 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Menurut Hair et al, (2022), evaluasi *inner model* bertujuan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi hubungan antar variabel laten. Pengujian *inner model* dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), dan uji signifikansi jalur (*path coefficient*) melalui prosedur *bootstrapping*.

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar proporsi varians konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model. Menurut Hair et al, (2022), nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 secara berturut-turut menunjukkan kategori kuat, sedang, dan lemah.

2. Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Nilai f^2 menunjukkan kontribusi suatu konstruk dalam meningkatkan nilai R^2 konstruk endogen. Menurut Hair et al, (2022), nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar.

3. Predictive Relevance (Q^2)

Predictive relevance (Q^2) digunakan untuk mengukur kemampuan prediksi model terhadap indikator-indikator variabel endogen. Pengujian Q^2 dilakukan melalui prosedur *blindfolding*. Model penelitian dikatakan memiliki kemampuan prediksi yang baik apabila

nilai Q^2 lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$). Semakin tinggi nilai Q^2 , semakin baik kemampuan model dalam memprediksi data observasi Hair et al, (2022).

4. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dalam model penelitian. Keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis didasarkan pada nilai *t-statistics*, *p-values*, dan *path coefficients*. Pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistics* $> 1,96$ dan *p-values* $< 0,05$. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) menunjukkan arah hubungan antar variabel, di mana nilai positif menunjukkan hubungan searah dan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah Hair et al, (2022).

5. Uji Mediasi (*Indirect Effect*)

Karena penelitian ini menggunakan variabel Komitmen Manajemen sebagai variabel mediasi, maka pengujian efek mediasi dilakukan melalui analisis *indirect effect* menggunakan prosedur *bootstrapping*. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai *p-values* $< 0,05$ atau nilai *t-statistics* $> 1,96$. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Komitmen Manajemen mampu memediasi pengaruh Kapabilitas *E-Procurement* dan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintah Kabupaten Kendal Hair et al, (2022).

3.5.3 Model Fit

Evaluasi model fit dilakukan untuk mengetahui tingkat kesesuaian model penelitian secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, evaluasi model fit menggunakan indikator *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* dan *Normed Fit Index (NFI)*. Menurut Hair et al. (2022), model dikatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik apabila nilai $SRMR \leq 0,10$, sedangkan nilai *NFI* yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kecocokan model yang semakin baik.

3.5.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada aplikasi *SmartPLS* versi 4. Menurut Hair et al, (2022) *bootstrapping* merupakan prosedur non-parametrik yang digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk dalam model struktural tanpa mensyaratkan distribusi data normal. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel yang diajukan dalam hipotesis penelitian didukung oleh data empiris.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-values* yang dihasilkan dari proses *bootstrapping*. Nilai *path coefficient* menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel. Koefisien bernilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan koefisien bernilai negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah.

Keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis didasarkan pada tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$). Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t-statistics* $> 1,96$ dan *p-values* $< 0,05$. Sebaliknya, hipotesis dinyatakan ditolak apabila nilai *t-statistics* $\leq 1,96$ atau *p-values* $\geq 0,05$ Hair et al, (2022).

Selain pengujian pengaruh langsung (*direct effect*), penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) untuk mengetahui peran Komitmen Manajemen sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kapabilitas *E-Procurement* dan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pengadaan. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai *p-values* < 0,05 dan *t-statistics* > 1,96 pada jalur pengaruh tidak langsung Hair et al, (2022)