



**ANALISIS PRAKTIK PENGADAAN BERKELANJUTAN
DALAM MENDORONG EFISIENSI OPERASIONAL DAN ESG
(STUDI KOMPARATIF PADA BUMN DAN SWASTA
ENERGI)**

TESIS

Oleh:

Name: Meliyani

NIM: 55521120048

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

**PROGRAM S2 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCUBUANA
2025**

HALAMAN PENYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Meliyani
NIM : 55521120048
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis / AKuntansi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis berjudul:

“Analisis Praktik Pengadaan Berkelanjutan Dalam Mendorong Efisiensi Operasional dan ESG (Studi Komparatif pada BUMN dan Swasta Energi)”

adalah hasil karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiarisme, pelanggaran hak cipta, atau konten ilegal dalam bentuk apapun dan tidak melanggar hukum atau hak pihak manapun.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap pernyataan ini, saya bersedia menanggung seluruh konsekuensi hukum dan membebaskan Universitas Mercu Buana dari segala bentuk tuntutan hukum dan saya siap mendapatkan sanksi akademis yang berlaku di Universitas Mercu Buana.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 9 Maret 2026



Meliyani

PENGESAHAN TESIS

Judul : Analisis Praktik Pengadaan Berkelanjutan Dalam Mendorong Efisiensi Operasional dan ESG (Studi Komparatif Pada BUMN dan Swasta Energi)

Nama : Meliyani
NIM : 55521120048
Program Studi : Magister Akuntansi
Tanggal : 24 Februari 2026

Mengesahkan
Pembimbing



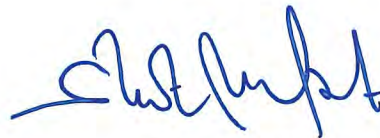
(Dr. Agustin Fadjarenie, M.Ak, CA, Ak)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si. Ak.)

Ketua Program Studi Magister Akuntansi



(Shinta Melzatia, SE, M.Ak, Ph.D)



**PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (*SIMILARITY*)
KARYA ILMIAH**
(SIMILARITY CHECK STATEMENT FOR SCIENTIFIC WORKS)

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh
(The undersigned, hereby declare that the scientific work written by

Nama *(Name)* : MELIYANI
NIM *(Student id Number)* : 55521120048
Program Studi *(Study program)* : S2 Akuntansi

dengan judul:

(The title

“Strategi Pengadaan berkelanjutan Berbasis Kepemilikan di Sektor Energi, Perspektif Kepatuhan dan Daya Saing untuk keberlanjutan”

telah dilakukan pengujian plagiasi (*similarity*) dengan sistem **Turnitin** pada tanggal:

(I/has undergone a plagiarism (similarity) check using the Turnitin system on the date:

09 September 2025

didapatkan nilai persentase sebesar:

and the similarity percentage obtained was:

3 %

Jakarta, 09 September 2025

**Kepala Administrasi/ Tata Usaha
FEB Universitas Mercu Buana**

(Head of FEB Administrator



scan or [click here](#) for verify

Ahmad Faqih, S.E., M.M.

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Meliyani
NIM : 55521120048
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis/Akuntansi
Judul Tesis : **Analisis Praktik Pengadaan Berkelanjutan Dalam Mendorong Efisiensi Operasional dan ESG (Studi Komparatif pada BUMN dan Swasta Energi)**

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 9 Maret 2026

Yang menyatakan,



(Meliyani)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Analisis Praktik Pengadaan Berkelanjutan dalam Mendorong Efisiensi Operasional dan ESG (Studi Komparatif pada BUMN dan Swasta Energi)”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar **Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana**.

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak**, selaku **Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana** yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menempuh pendidikan pada Program Magister Akuntansi.
2. **Shinta Melzatia, SE, M.Ak, Ph.D**, selaku **Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Mercu Buana** yang telah memberikan arahan dan dukungan selama proses perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
3. **Dr. Agustin Fadjareni., M.Ak, CA, Ak**, selaku **Dosen Pembimbing Tesis** yang telah meluangkan waktu, memberikan arahan, bimbingan, serta masukan yang sangat berharga sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik.
4. Seluruh dosen Program Magister Akuntansi Universitas Mercu Buana yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalaman selama masa perkuliahan.
5. Keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan, serta semangat kepada penulis dalam menyelesaikan studi ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Akuntansi serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian di masa yang akan datang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi, tata kelola perusahaan, serta praktik pengadaan berkelanjutan di sektor energi.

Jakarta, Agustus 2025

Penulis

Meliyani

ABSTRAK

Tujuan penelitian menganalisis perbedaan pengadaan berkelanjutan BUMN dan *Multi nasional Company* (MNC) sektor energi di Indonesia. Kualitatif eksploratif sebagai pendekatan penelitian dengan triangulasi data dari wawancara, observasi studi laporan keberlanjutan. Hasil analisis data tematik menunjukkan bahwa perbedaan fokus strategis BUMN memprioritaskan efisiensi operasional dan kepatuhan regulasi, sementara MNC memanfaatkan strategi ini untuk mitigasi risiko rantai pasok dan diferensiasi reputasi global. Studi ini menawarkan kebaruan tentang pilar utama dalam pengadaan yang berkelanjutan yaitu kebijakan, prosedur, dan monitoring secara holistic. Hasil penelitian memperluas literatur dengan mengisi kesenjangan pengetahuan mengenai pengadaan yang berkelanjutan berdasarkan keseimbangan aspek sosil, ekonomi maupun lingkungan. Secara praktis hasil penelitian sebagai panduan untuk pengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam pengadaan guna mencapai kinerja berkelanjutan

Kata kunci: pengadaan berkelanjutan, efisiensi biaya, BUMN-energi, Swasta-energi, ESG.



ABSTRACT

This study analyzes the differences in sustainable procurement practices between a State-Owned Enterprise and a Multinational Company (MNC) in the Indonesian energy sector. Using an explorative qualitative approach with data triangulation from interviews, observations, and sustainability reports, the research explores how ownership characteristics influence procurement strategy. Thematic analysis of the data reveals that there are differing strategic focuses: the SOE prioritizes operational efficiency and regulatory compliance, while the MNC leverages this strategy for supply chain risk mitigation and global reputational differentiation. The novelty of this study lies in its holistic framework that integrates the three key pillars of sustainable procurement: policy, procedure, and monitoring. The findings expand the literature by filling a knowledge gap regarding sustainable procurement based on the balance of social, economic, and environmental aspects. Practically, the results of this research can serve as a guide for companies to integrate sustainability principles into their procurement processes to achieve sustainable performance.

Keywords: sustainable procurement, cost efficiency, energy SOE, private energy firm, ESG.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SIMILARITY CHECK	iv
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
2.1 Landasan Teori	15
2.1.1 <i>Institutional Theory</i>	15
2.1.2 <i>Resource-Based View (RBV) Theory</i>	20
2.1.3 <i>Stakeholder Theory</i>	25
2.1.4 <i>Triple Bottom Line (TBL)</i>	30
2.2 Tinjauan Pustaka	34
2.2.1 Pengadaan Berkelanjutan	34
2.2.2 Kapasitas Keuangan	38
2.2.3 Pertumbuhan Perusahaan	41
2.2.4 Tata Kelola Perusahaan	44
2.3 Kerangka Pemikiran	47
2.4 Penelitian Terdahulu	49
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	57
3.1 Pendekatan Penelitian	57
3.2 Desain Penelitian	58
3.3 Teknik Pengumpulan Data	59
3.4 Teknik Analisis Data	62
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	65
4.1 Hasil Penelitian	65
4.1.1 Gambaran Singkat Objek Penelitian	65
4.1.2 Strategi Pengadaan Barang Berkelanjutan	65
4.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Pengadaan Berkelanjutan	67
4.1.4 Perbandingan Strategi Pengadaan Berkelanjutan antara PT Y-Swasta dan PT X-BUMN	75
4.1.5 Analisis Kebijakan dan Regulasi	81
4.1.6 Tantangan dalam Implementasi Strategi Pengadaan Berkelanjutan	86

4.2	Pembahasan.....	96
4.2.1	Apa saja faktor-faktor utama yang mempengaruhi penerapan pengadaan barang berkelanjutan di sektor-energi di Indonesia?	96
4.2.2	Bagaimana praktik pengadaan barang berkelanjutan saat ini di sektor energi, dan sejauh mana perusahaan-perusahaan dalam sektor ini menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan?.....	104
4.2.3	Apa saja tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam penerapan pengadaan barang berkelanjutan di sektor-energi, dan bagaimana tantangan-tantangan tersebut mempengaruhi pencapaian tujuan keberlanjutan?	112
4.2.4	Kebaruan, Kontribusi, dan Keterbatasan Penelitian	120
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		136
5.1	Kesimpulan	136
5.2	Saran	137
DAFTAR PUSTAKA		139
LAMPIRAN.....		153



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Konsumsi Bahan Bakar Fosil Berdasarkan pada STEPS, 2000-2050 ..	2
Gambar 2 Investasi Energi Global Pada Energi Ramah Lingkungan (<i>Clean Energy</i>) dan Bahan Bakar Fosil (<i>Fossil Fuels</i>).....	3



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Penelitian Terdahulu	49
Tabel 2 Implementasi Strategi Pengadaan Berkelanjutan	66
Tabel 3 Ringkasan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Strategi Pengadaan Berkelanjutan	74
Tabel 4 Perbandingan Strategi Pengadaan Berkelanjutan antara PT Y-Swasta dan PT X-BUMN.....	79
Tabel 5 Perkembangan Indikator ESG PT Y-Swasta (2022-2023)	83
Tabel 6 Evolusi Beban Operasional PT Y-Swasta (2019-2023)	84
Tabel 7 Perbandingan Tantangan Implementasi Strategi Pengadaan Berkelanjutan pada PT Y-Swasta dan PT X-BUMN	93
Tabel 8 Perbandingan Tantangan Operasional Utama.....	94



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A: Analisis NVivo Distribusi Coding References	153
Lampiran B: Struktur Hierarkis Tema Penelitian	154
Lampiran C: Analisis Frekuensi Kata Kunci	155
Lampiran D: Interpretasi Temuan Analisis.....	156
Lampiran E: Metodologi Dan Validitas Analisis.....	156

