

Analisis Dampak Kekurangan Pejabat Fungsional terhadap Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa di Kabupaten Humbang Hasundutan

Jogi Yosefat Marpaung¹, Wiro Oktavius Ginting²

^{1,2}Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara, Medan

¹jogiyosefatmarpaun@gmail.com, ²wirooktaviusginting@usu.ac.id

Corresponding author: jogiyosefatmarpaun@gmail.com

Submitted: 02/09/2025; Revised: 11/10/2025; Published: 20/10/2025

DOI: <https://doi.org/10.61332/ijpa.v8i2.380>

Abstract

Procurement of goods and services is one of the strategic pillars in realizing effective, efficient, and accountable governance. Its successful implementation greatly depends on the availability of professional and proportional Functional Officials for Goods/Services Procurement (PBJ). This study aims to analyze the impact of the shortage of PBJ functional officials on the effectiveness of procurement implementation in Humbang Hasundutan Regency, with a focus on the adequacy of the number and suitability of job levels. This study uses a qualitative descriptive approach with Armstrong's (1980) Human Resource Management theory as the basis for analysis. Data collection techniques were carried out through document studies, observations, and in-depth interviews with stakeholders in the Goods/Services Procurement Work Unit (UKPBJ). Data analysis was carried out in four stages: data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of the study show that the shortage of functional officials, especially at the Associate Expert level, has various negative impacts, such as overlapping roles, an imbalance in workloads, delays in the procurement process, low budget absorption, and disruption of public services. The imbalance in job distribution also has an impact on weak planning, supervision, and regeneration of procurement human resources. In conclusion, the less-than-ideal functional position structure is a major obstacle to achieving optimal procurement. Therefore, systematic steps are needed, starting from mapping position requirements, fulfilling a balanced formation between levels, to strengthening training and continuous capacity building in order to improve procurement performance at the regional level.

Keywords: *Functional Officer, Procurement, Effectiveness, Human Resources, Local Government*

Abstrak

Pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu pilar strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Keberhasilan pelaksanaannya sangat bergantung pada ketersediaan Pejabat Fungsional Pengadaan Barang/Jasa (PBJ) yang profesional dan proporsional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kekurangan pejabat fungsional PBJ terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan di Kabupaten Humbang Hasundutan, dengan fokus pada aspek kecukupan jumlah dan kesesuaian jenjang jabatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Armstrong (1980) sebagai landasan analisis. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumen, observasi, dan wawancara mendalam terhadap pemangku kepentingan di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ). Analisis data dilakukan melalui empat tahapan: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekurangan pejabat fungsional, khususnya pada jenjang Ahli Madya, menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti tumpang tindih peran, ketidakseimbangan beban kerja, keterlambatan proses pengadaan, rendahnya penyerapan anggaran, dan terganggunya layanan publik. Ketimpangan distribusi jabatan juga berdampak pada lemahnya perencanaan, pengawasan, serta regenerasi SDM pengadaan. Kesimpulannya, struktur jabatan fungsional yang belum ideal menjadi kendala utama dalam mewujudkan pengadaan yang optimal. Oleh karena itu, dibutuhkan langkah-langkah sistematis, mulai dari pemetaan kebutuhan jabatan, pemenuhan formasi yang seimbang antarjenjang, hingga penguatan pelatihan dan pengembangan kapasitas secara berkelanjutan guna meningkatkan kinerja pengadaan di tingkat daerah.

Kata Kunci: Pejabat Fungsional, Pengadaan Barang dan Jasa, Efektivitas, Sumber Daya Manusia, Pemerintah Daerah

Pendahuluan

Pengadaan barang dan jasa pemerintah merupakan instrumen strategis dalam mendukung efektivitas pembangunan daerah serta penerapan prinsip good governance. Di Kabupaten Humbang Hasundutan, pelaksanaan pengadaan menghadapi hambatan serius berupa kekurangan pejabat fungsional. Kondisi ini berdampak pada lambatnya proses pengadaan, deviasi serapan anggaran, hingga penurunan kualitas pelayanan publik. Kekurangan tersebut tidak terlepas dari faktor kualifikasi jabatan fungsional yang membutuhkan sertifikasi khusus serta keterbatasan formasi ASN yang tersedia.

Ketimpangan jumlah pejabat fungsional dapat dilihat dari data Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) Kabupaten Humbang Hasundutan sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Pejabat Fungsional Pengadaan Barang dan Jasa di Kabupaten Humbang Hasundutan

No	Nama Jabatan	Jumlah Pegawai
1	Ahli Muda	2
2	Ahli Pertama	6
3	Ahli Madya	0
	Jumlah	8

Sumber: Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Humbang Hasundutan, 2021

Berdasarkan data pada Tabel 1, terlihat adanya ketimpangan nyata dalam struktur jabatan fungsional di UKPBJ Kabupaten Humbang Hasundutan. Jumlah pejabat yang

terbatas dan tidak merata pada setiap jenjang jabatan mengakibatkan peran tidak jelas, beban kerja tidak seimbang, serta keterlambatan proses yang berdampak pada rendahnya serapan anggaran. Kekurangan ini tidak lepas dari sifat jabatan fungsional yang mensyaratkan sertifikasi dan kompetensi tertentu, sehingga pengisiannya tidak dapat dilakukan secara cepat.

Ketimpangan tersebut semakin nyata ketika dibandingkan dengan Kabupaten Blitar. Jika Humbang Hasundutan hanya memiliki delapan pejabat tanpa jenjang strategis, maka Blitar memiliki 15 pejabat fungsional yang relatif memadai untuk mendukung pelaksanaan pengadaan. Ketersediaan sumber daya manusia di Blitar memungkinkan pembagian tugas lebih proporsional dan mempercepat setiap tahapan pengadaan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Sebaliknya, keterbatasan di Humbang Hasundutan berpotensi menghambat efektivitas pengadaan

Tabel 2. Jumlah Pejabat Fungsional Pengadaan Barang dan Jasa di Kabupaten Blitar

Jabatan Fungsional Pengadaan Barang dan Jasa	Jumlah Pegawai
Pejabat Fungsional Pengadaan Barang dan Jasa	12

Sumber: Open Data Kabupaten Blitar, 2024

Berdasarkan data pada Tabel 2, Kabupaten Blitar memiliki 15 orang pejabat fungsional pengadaan barang dan jasa. Jumlah tersebut sudah tergolong memadai untuk mendukung pelaksanaan pengadaan, karena memungkinkan pembagian tugas yang proporsional serta mempercepat proses mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Kondisi ini kontras dengan Kabupaten Humbang Hasundutan yang hanya memiliki delapan pejabat fungsional dan tidak satu pun berada pada jenjang strategis (Ahli Madya). Kekurangan tersebut menyebabkan beban kerja tidak seimbang dan berpotensi menghambat efektivitas pengadaan.

Perbedaan antara Blitar yang relatif ideal dengan Humbang Hasundutan yang masih kekurangan menjadi dasar penting bagi pemerintah daerah untuk segera melakukan perbaikan kelembagaan. Langkah tersebut diwujudkan melalui pengajuan usulan tambahan formasi pejabat fungsional kepada Kementerian PANRB sebagaimana

ditampilkan pada Tabel 3. Usulan ini menegaskan adanya kesadaran kelembagaan untuk memperkuat struktur UKPBJ, khususnya dengan pemenuhan jabatan Ahli Madya yang selama ini kosong dan sangat dibutuhkan untuk fungsi strategis pengambilan keputusan.

Tabel 3. Jumlah Usulan Kebutuhan Jabatan Fungsional Pengadaan Barang dan jasa di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Humbang Hasundutan

No	Nama Jabatan	Persetujuan Kebutuhan Jabatan Fungsional
1	Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Ahli Madya	2
2	Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Ahli Muda	11
3	Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Ahli Pertama	14
	Jumlah	27

Sumber: Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, Nomor B/2246/M.SM.01.00/2024

Berdasarkan Tabel 3, Pemerintah Kabupaten Humbang Hasundutan mengusulkan penambahan pejabat fungsional pengadaan barang dan jasa secara proporsional pada setiap jenjang jabatan. Usulan ini menunjukkan adanya upaya membangun struktur kelembagaan pengadaan yang lebih ideal dan berjenjang, dengan prioritas pada penguatan peran teknis melalui Ahli Pertama, kapasitas koordinatif melalui Ahli Muda, serta fungsi strategis melalui Ahli Madya yang selama ini kosong. Pemenuhan kebutuhan tersebut diharapkan mampu membuat proses pengadaan berjalan lebih efisien, terarah, dan profesional sesuai standar nasional.

Persetujuan dari Kementerian PANRB tidak menjadi satu-satunya acuan dalam penetapan formasi jabatan fungsional. Sebagai instansi pembina, LKPP memberikan rekomendasi resmi yang mempertimbangkan beban kerja, kompleksitas pengadaan, dan struktur UKPBJ. Rekomendasi ini penting karena memvalidasi kebutuhan daerah sekaligus memastikan kesesuaian dengan standar nasional.

Sebagaimana terlihat pada Tabel 4, hasil rekomendasi LKPP menunjukkan total formasi yang sama dengan usulan daerah, yakni 27 orang, dengan distribusi berbeda pada setiap jenjang. Perbedaan ini menegaskan pentingnya keseimbangan antara kebutuhan

teknis, koordinatif, dan strategis agar UKPBJ Humbang Hasundutan dapat berfungsi optimal.

Tabel 4 Rekomendasi atas Usulan Penghitungan Kebutuhan Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Humbang Hasundutan

No	Nama Jabatan	Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Eksisting	Hasil Perhitungan Instansi Pengusul	Rekomendasi Instansi Pembina
1	Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Ahli Pertama	6	8	14
2	Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Muda Ahli	2	15	11
3	Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Ahli Madya	0	4	2
Jumlah		8	27	27

Sumber: Surat Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 3525/D.3/02/2024, 2024

Berdasarkan Tabel 4, Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) selaku instansi pembina merekomendasikan formasi Pejabat Fungsional Pengadaan Barang/Jasa (PBJ) yang secara kuantitatif jauh melebihi kondisi eksisting di Kabupaten Humbang Hasundutan. Rekomendasi ini disusun dengan mengacu pada kebutuhan ideal di setiap jenjang jabatan, yakni Ahli Pertama, Ahli Muda, dan Ahli Madya.

Perbandingan antara jumlah pejabat fungsional yang tersedia saat ini dengan formasi ideal menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup signifikan. Kesenjangan tersebut berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan beban kerja, keterlambatan dalam pelaksanaan pengadaan, serta menurunnya efektivitas proses pengadaan barang dan jasa di daerah.

Temuan ini mengindikasikan bahwa struktur kelembagaan Pejabat Fungsional PBJ di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) Kabupaten Humbang Hasundutan belum memadai untuk mendukung tata kelola pengadaan yang efektif, efisien, dan akuntabel.

Oleh karena itu, rekomendasi yang disampaikan oleh LKPP semakin menegaskan urgensi penataan struktur sumber daya manusia pengadaan agar selaras dengan standar nasional.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kekurangan Pejabat Fungsional PBJ terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Humbang Hasundutan, dengan fokus pada aspek kecukupan jumlah dan kesesuaian jenjang jabatan.

Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian tenaga kerja dalam organisasi. Ruang lingkupnya mencakup rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, sampai kompensasi. Tujuan utamanya adalah memastikan organisasi memiliki staf yang berkualitas, terampil, dan termotivasi sehingga mampu mencapai target serta menghasilkan kinerja optimal.

Menurut Armstrong (2006), MSDM dipahami sebagai pendekatan strategis terhadap konservasi, pengembangan, pengelolaan, maupun pemanfaatan sumber daya manusia yang selaras dengan visi, misi, dan arah organisasi. Armstrong menegaskan bahwa MSDM tidak hanya berfungsi secara operasional, melainkan menjadi strategi yang berpengaruh langsung terhadap kinerja sekaligus daya saing jangka panjang organisasi.

2. Pengadaan Barang dan Jasa

Pengadaan barang dan jasa pada dasarnya adalah cara pemerintah untuk berbelanja baik untuk keperluan rumah tangga pemerintah, penyediaan fasilitas publik, pelayanan kepada masyarakat, maupun untuk diserahkan kepada masyarakat (Kuncoro, 2013). Tujuannya tidak hanya menjamin terpenuhinya kebutuhan pemerintah, melainkan juga mendorong keterlibatan industri nasional, UMKM, dan peningkatan kemandirian bangsa

Secara garis besar, proses pengadaan meliputi beberapa tahapan yang mencakup persiapan (identifikasi kebutuhan, penyusunan spesifikasi, penetapan anggaran, penyusunan RUP, hingga strategi metode), pemilihan penyedia melalui tender, E-

purchasing, pengadaan langsung, penunjukan langsung, atau tender cepat, pelaksanaan kontrak, serta serah terima dan evaluasi kinerja penyedia.

Metode pemilihan penyedia disesuaikan dengan nilai, kompleksitas, maupun sifat kebutuhan. Tender biasanya digunakan untuk pengadaan bernilai besar dengan mekanisme kompetisi terbuka. E-purchasing, pengadaan langsung, atau penunjukan langsung diterapkan pada kondisi tertentu sembari tetap menjaga prinsip transparansi dan akuntabilitas. Selain itu, tersedia pula mekanisme swakelola, yakni pengadaan yang dilaksanakan langsung oleh instansi pemerintah atau masyarakat. Swakelola berfungsi menjawab kebutuhan yang kurang diminati pasar, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya internal, sekaligus memperluas partisipasi masyarakat.

Melalui variasi metode tersebut, sistem pengadaan dirancang agar berjalan lebih efisien, transparan, fleksibel, serta akuntabel sesuai prinsip tata kelola pemerintahan yang baik

3. Pejabat Fungsional

Pejabat Fungsional Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ) merupakan Aparatur Sipil Negara yang diberi mandat untuk menyelenggarakan kegiatan pengadaan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan serta berlandaskan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Tugas pokoknya mencakup perencanaan, pemilihan penyedia, pengelolaan kontrak, maupun pelaksanaan pengadaan melalui mekanisme swakelola.

Jabatan fungsional ini terbagi ke dalam tiga jenjang. Ahli Pertama bertugas menangani pengadaan dengan kompleksitas rendah hingga menengah, meliputi identifikasi kebutuhan, penyusunan spesifikasi sederhana, perhitungan Harga Perkiraan Sendiri (HPS), reviu dokumen, dan pelaksanaan E-purchasing. Ahli Muda berperan pada aspek strategis, antara lain konsolidasi pengadaan, evaluasi kualifikasi penyedia, pengelolaan sanggah, serta penyusunan kontrak, di samping membina unit kerja lain. Ahli Madya menangani pengadaan berskala kompleks dan berisiko tinggi, mencakup penyusunan strategi pengadaan, tender internasional, kontrak terintegrasi, serta evaluasi menyeluruh terhadap efektivitas pengadaan.

Di samping fungsi teknis, pejabat fungsional PBJ memiliki peran strategis sebagaimana diidentifikasi Lembaga Administrasi Negara (LAN), yakni koordinasi, pengelolaan informasi, pengembangan kompetensi, pelaporan, konsultasi, dan dukungan teknis. Atas dasar itu, keberadaan pejabat fungsional PBJ memberikan kontribusi luas, tidak terbatas pada pelaksanaan teknis pengadaan, melainkan juga berpengaruh terhadap peningkatan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan publik melalui dukungan koordinatif, informatif, serta strategis bagi organisasi pemerintah.

4. Definisi Konsep

Soedjadi (2000), konsep adalah ide abstrak yang dapat digunakan untuk mengadakan klasifikasi atau penggolongan yang pada umumnya dinyatakan dengan suatu istilah atau rangkaian kata.

Penelitian ini menitikberatkan pada tiga konsep utama: manajemen sumber daya manusia, pengadaan barang dan jasa, serta pejabat fungsional. Manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai pendekatan strategis guna mengelola sekaligus memanfaatkan tenaga kerja secara efektif dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengadaan barang dan jasa dipahami sebagai proses pemerintah memperoleh barang maupun jasa demi memenuhi kebutuhan birokrasi serta pelayanan publik. Adapun pejabat fungsional dimaknai sebagai jabatan dalam Aparatur Sipil Negara yang memiliki tugas berbasis keahlian, berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja instansi, termasuk pada pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, meski tidak selalu tercantum secara eksplisit dalam struktur organisasi.

Metode Penelitian

Menurut Denzin & Lincoln (1994) penelitian kualitatif merupakan penelitian menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan sebuah fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Konteks penelitian ini berfokus pada analisis dampak kekurangan pejabat fungsional terhadap pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Humbang Hasundutan. Pendekatan tersebut dipilih karena mampu mengungkap hubungan antara ketimpangan jumlah maupun

jenjang jabatan, keterbatasan kelembagaan, beban kerja, serta dinamika sosial yang tidak selalu dapat diukur secara kuantitatif.

Melalui metode tersebut, data diperoleh langsung dari narasumber yang terlibat dalam proses pengadaan sehingga peneliti memperoleh pemahaman mengenai persepsi, pengalaman, serta konsekuensi kelembagaan yang muncul. Atas dasar itu, pendekatan deskriptif kualitatif dianggap paling sesuai untuk menjelaskan bagaimana kekurangan pejabat fungsional memengaruhi efektivitas serta struktur kerja pengadaan di lingkungan pemerintah daerah

Menurut Darmadi (2011), lokasi penelitian adalah tempat proses studi yang digunakan untuk memperoleh pemecahan masalah penelitian berlangsung. Penelitian ini dilakukan di Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) Kabupaten Humbang Hasundutan, beralamat di Jl. Mayor Saur H. Purba, Kompleks Perkantoran Bukit Inspirasi, Dolok Sanggul. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran strategis UKPBJ sebagai unit yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di daerah. Penetapan lokasi dimaksudkan untuk memperoleh data yang akurat, relevan, serta mendukung pencapaian tujuan penelitian.

Moleong & Surjaman (2014) mengungkapkan bahwa data yang dihasilkan dari penelitian kualitatif adalah berupa kata-kata bukan angka-angka. Dengan demikian, penelitian ini berisi kutipan-kutipan untuk memberikan gambaran penyajian laporan. Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh melalui teknik sampling yang bersifat dinamis, sehingga peneliti dapat menyesuaikan dan memperluas cakupan penelitian sesuai kondisi lapangan. Pendekatan ini memberi peluang untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan secara langsung dari sumber pertama melalui wawancara terstruktur dan observasi non-partisipan. Wawancara terstruktur dipilih karena memudahkan peneliti mengajukan pertanyaan sesuai fokus penelitian sekaligus mencatat jawaban dengan sistematis. Teknik ini dinilai cukup fleksibel, mampu menangkap pemahaman responden, bahkan relevan ketika metode pengumpulan data lain

sulit diterapkan. Di samping itu, observasi non-partisipan dilakukan dengan mengamati secara langsung kondisi di Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) Kabupaten Humbang Hasundutan tanpa terlibat dalam aktivitas, sehingga peneliti dapat menggambarkan secara konkret bagaimana kekurangan pejabat fungsional memengaruhi efektivitas pelaksanaan pengadaan.

Adapun data sekunder bersumber dari dokumen tidak langsung, seperti jurnal, skripsi, artikel, opini publik, dan peraturan perundangan yang relevan. Informasi ini berfungsi melengkapi data primer sekaligus memperkuat analisis sehingga penelitian menjadi lebih akurat, komprehensif, dan mampu menjawab rumusan masalah yang ditetapkan.

Menurut Suyanto (2015), informan adalah seseorang yang benar-benar mengetahui suatu persoalan atau permasalahan tertentu yang darinya dapat diperoleh informasi yang jelas, akurat, dan terpercaya. Atas dasar pertimbangan tersebut, peneliti memilih informan yang memiliki pemahaman mendalam sekaligus keterlibatan nyata dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Humbang Hasundutan

Hasil dan Pembahasan

1. Penyajian Hasil Penelitian

Ketersediaan pejabat fungsional pengadaan barang dan jasa berperan penting dalam efektivitas pengadaan pemerintah daerah. Di Kabupaten Humbang Hasundutan jumlah pejabat masih terbatas, hanya delapan orang terdiri dari dua Ahli Madya dan enam Ahli Muda, tanpa Ahli Pertama. Kondisi ini menyebabkan beban kerja berlebihan pada tingkat menengah serta ketiadaan sistem regenerasi. Dampaknya tidak hanya memperlambat proses pengadaan dan menurunkan kualitas evaluasi teknis, tetapi juga menghambat penyerapan anggaran daerah.

Keterbatasan ini mencerminkan lemahnya manajemen SDM di bidang pengadaan, terutama dalam perencanaan jabatan, rekrutmen, dan pengembangan kompetensi. Guna menganalisis dampaknya, penelitian ini menggunakan indikator Manajemen SDM), meliputi rekrutmen dan penempatan pegawai sesuai kebutuhan organisasi, pelatihan dan

pengembangan berkelanjutan, penilaian kinerja, serta pemanfaatan SDM yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Indikator tersebut menjadi dasar dalam menilai pengaruh kekurangan pejabat fungsional terhadap efektivitas pengadaan, sekaligus merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih profesional, transparan, dan akuntabel guna meningkatkan kinerja organisasi.

a. Rekrutmen dan Penempatan Pegawai yang Sesuai dengan Kebutuhan Organisasi

Berdasarkan kerangka teori Manajemen Sumber Daya Manusia Armstrong (2006), rekrutmen serta penempatan pegawai merupakan instrumen strategis yang mesti selaras terhadap visi, misi, beserta kebutuhan organisasi. Di Kabupaten Humbang Hasundutan, praktik rekrutmen pejabat fungsional pengadaan barang dan jasa cenderung administratif serta responsif tanpa perencanaan jangka panjang. Analisis kebutuhan jabatan dilaksanakan setiap lima tahun, sehingga tidak mampu mengantisipasi dinamika maupun perubahan volume kerja tahunan. Kondisi tersebut menimbulkan keterbatasan jumlah pejabat fungsional, ketimpangan distribusi jenjang, serta terhambatnya regenerasi pegawai secara sistematis.

Temuan lapangan memperlihatkan beban kerja pejabat kerap melampaui ketentuan ideal, yakni 40 hingga 50 paket per tahun, disertai pergeseran tugas antarjenjang, misalnya Ahli Pertama menangani tugas Ahli Muda. Fleksibilitas regulasi LKPP memang memungkinkan praktik tersebut, tetapi realitasnya justru menciptakan ketidakseimbangan struktur kerja, mengaburkan akuntabilitas, serta meningkatkan risiko kesalahan. Rendahnya minat ASN menempati jabatan fungsional turut menjadi kendala utama, dipengaruhi persepsi negatif terhadap tingginya risiko hukum serta kompensasi yang dianggap tidak sebanding dengan beban kerja.

Kendati sistem kerja tim (Pokja Pemilihan) membantu menjaga keberlangsungan proses pengadaan, kondisi ini sekadar menutupi kebutuhan struktural pada jangka pendek. Upaya perbaikan telah ditempuh melalui pembukaan formasi khusus CPNS serta alih tugas pegawai antarunit beserta pelatihan, tetapi hasilnya belum sepenuhnya mengatasi kekurangan. Secara keseluruhan, kelemahan pada aspek perencanaan

rekrutmen serta penempatan pegawai berimplikasi sistematis terhadap efektivitas pengadaan, penyerapan anggaran, serta kualitas pelayanan publik. Sebab itu, strategi rekrutmen serta penataan jabatan fungsional yang berkelanjutan menjadi solusi mendesak guna memperkuat tata kelola pengadaan yang profesional, akuntabel, serta efektif

b. Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan Pegawai secara Berkelanjutan

Menurut Armstrong (2006), pelatihan dan pengembangan keterampilan merupakan strategi jangka panjang manajemen sumber daya manusia yang harus terencana, berkesinambungan, relevan dengan kebutuhan organisasi. Di Kabupaten Humbang Hasundutan, pelaksanaan pelatihan bagi pejabat fungsional pengadaan belum berjalan sistematis. Pelatihan lebih sering bergantung pada undangan LKPP, juga terkendala keterbatasan anggaran. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan kompetensi, minimnya regenerasi pejabat, juga beban kerja berlebih bagi pegawai yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan ada inisiatif berupa pengiriman ASN ke uji kompetensi, pemanfaatan platform daring seperti MOOC LKPP, juga forum diskusi antarpraktisi. Akan tetapi, pendekatan tersebut masih bersifat sporadis. Pelaksanaan lebih menekankan pada inisiatif individu. Persepsi negatif terhadap risiko jabatan, juga rendahnya insentif finansial, menyebabkan minat ASN beralih ke jabatan fungsional sangat rendah. Pelatihan berkelanjutan terbukti penting menjaga kualitas pengadaan, meningkatkan profesionalisme, juga memastikan keberlanjutan pelayanan publik.

Atas dasar itu, dibutuhkan perencanaan pelatihan yang lebih terstruktur, terjadwal, terintegrasi dengan strategi pengembangan karier. Perencanaan mencakup pejabat fungsional, juga pegawai non-fungsional. Pelatihan harus berfokus pada tiga skema utama siklus pengadaan perencanaan, proses pemilihan, juga pelaksanaan kontrak. Skema pelatihan wajib menyesuaikan diri dengan perkembangan regulasi, juga teknologi terbaru. Strategi ini menjadi solusi keterbatasan jumlah pegawai. Selain itu, pelatihan berfungsi sebagai investasi jangka panjang membangun tata kelola pengadaan yang profesional, transparan, juga akuntabel.

c. Penilaian kinerja, evaluasi, dan efektivitas dalam organisasi

Penilaian kinerja, evaluasi, dan efektivitas menurut Armstrong (2006) merupakan instrumen strategis manajemen sumber daya manusia untuk mengukur kontribusi pegawai, memberikan umpan balik, juga memastikan keselarasan tujuan individu dan organisasi. Di Kabupaten Humbang Hasundutan, penilaian kinerja pejabat fungsional pengadaan dilakukan melalui aplikasi *E-Kinerja* berbasis angka kredit yang dilaporkan setiap bulan. Sistem ini mendukung objektivitas penilaian. Akan tetapi, keterbatasan jumlah pejabat fungsional menyebabkan beban kerja tidak proporsional. Misalnya, satu pejabat menangani lebih dari 40 paket pengadaan, melebihi standar ideal.

Hasil wawancara memperlihatkan kinerja pegawai dinilai baik bahkan melebihi ekspektasi. Capaian tersebut sering diraih dengan menambah jam kerja, juga memikul tanggung jawab lintas jenjang jabatan. Situasi ini menimbulkan potensi bias penilaian karena indikator kinerja tidak selalu sesuai dengan tanggung jawab formal. Untuk menjaga efektivitas, UKPBJ menerapkan sistem pelaporan berkala, pemberian Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP), insentif, juga pembinaan bagi pegawai dengan kinerja kurang optimal.

Strategi penghargaan dan pembinaan ini mendorong motivasi, akan tetapi efektivitasnya masih terbatas akibat ketidakseimbangan jumlah pejabat, juga ketidakjelasan pembagian tugas. Atas dasar itu, penilaian kinerja yang lebih adil dan akurat perlu diintegrasikan dengan kebijakan peningkatan kompetensi, pemerataan beban kerja, juga perbaikan struktur jabatan agar kualitas pengadaan tetap profesional, transparan, juga akuntabel.

d. Penggunaan sumber daya manusia yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Penggunaan sumber daya manusia pada UKPBJ Kabupaten Humbang Hasundutan telah diarahkan agar selaras terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi. Akan tetapi, kondisi tersebut masih menghadapi keterbatasan struktural. BKPSDM selaku instansi pembina kepegawaian menyusun strategi rekrutmen, mutasi, dan uji kompetensi berbasis beban kerja untuk memastikan distribusi jabatan fungsional sesuai kebutuhan riil. Kendati demikian, jumlah pejabat fungsional yang terbatas, khususnya pada jenjang Ahli Pertama

dan Ahli Muda, mengakibatkan beban kerja tidak seimbang sekaligus berpotensi menurunkan kualitas evaluasi pengadaan.

Pada sisi pelaksanaan teknis, pejabat fungsional tetap berupaya menjaga efektivitas pengadaan lewat kerja sama tim, pembagian tugas berdasar kapasitas, serta penambahan jam kerja. Kondisi ini mencerminkan adanya adaptasi serta loyalitas individu walau dukungan struktural belum memadai. Narasumber menegaskan bahwa solusi jangka panjang perlu mencakup penambahan personel, baik melalui rekrutmen CPNS maupun perpindahan ASN yang dilatih menjadi pejabat fungsional. Di samping itu, persepsi negatif terhadap jabatan pengadaan perlu diperbaiki agar regenerasi berjalan dan formasi tidak terus kosong.

Strategi kelembagaan yang ditempuh UKPBJ meliputi pengawasan berbasis laporan kegiatan, evaluasi output, serta penugasan sesuai kapasitas individu. Hambatan muncul karena keterbatasan anggaran membuat pelatihan tidak rutin, sehingga kompetensi pegawai berkembang secara lambat. Kondisi ini menunjukkan bahwa SDM yang tersedia memang mampu beradaptasi, tetapi efektivitas jangka panjang hanya tercapai apabila pemerintah daerah memperkuat perencanaan rekrutmen, alokasi anggaran pelatihan, dan sistem pembinaan berkelanjutan. Melalui cara itu, pemanfaatan SDM dapat mendukung prinsip efisiensi, transparansi, sekaligus akuntabilitas pengadaan barang dan jasa.

2. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan keterbatasan jumlah pejabat fungsional pengadaan di Kabupaten Humbang Hasundutan menimbulkan ketidakseimbangan beban kerja dan menghambat efektivitas pengadaan. Seorang pejabat dapat menangani hingga 40–50 paket per tahun, melampaui batas ideal, sehingga berisiko menurunkan kualitas evaluasi dan keterlambatan serapan anggaran. Kondisi ini sejalan dengan teori Armstrong (2006) yang menekankan pentingnya kesesuaian struktur SDM dengan beban kerja. Hal tersebut juga konsisten dengan pandangan OECD (2005) bahwa prinsip value for money tidak tercapai ketika efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas terganggu.

Aspek rekrutmen dan pengembangan kompetensi masih menghadapi kendala serius. Rekrutmen tidak berbasis analisis kebutuhan jangka panjang dan distribusi pejabat timpang. Di sisi lain, pelatihan berkelanjutan terbatas akibat ketergantungan pada LKPP dan minimnya anggaran daerah. Situasi ini menimbulkan regenerasi yang lambat, kompetensi pegawai tidak merata, juga penguasaan regulasi maupun keterampilan teknis tidak berkembang optimal. Temuan ini memperkuat penelitian Sugiri et al. (2023) yang menunjukkan perencanaan rekrutmen yang lemah dan pelatihan yang tidak konsisten berdampak pada rendahnya efektivitas pengadaan.

Sistem penilaian kinerja melalui aplikasi *E-Kinerja* telah mendukung transparansi. Akan tetapi, indikator penilaian belum mencerminkan kondisi riil karena tidak memperhitungkan beban kerja yang tidak proporsional. Pemanfaatan SDM juga belum sepenuhnya selaras dengan visi dan misi organisasi. Akibatnya, kontribusi pengadaan terhadap tujuan pembangunan daerah belum maksimal. Atas dasar itu, strategi perbaikan perlu diarahkan pada perencanaan rekrutmen yang adaptif, pelatihan berkelanjutan, juga penataan beban kerja agar efektivitas, akuntabilitas, dan kualitas hasil pengadaan dapat tercapai secara optimal.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kekurangan pejabat fungsional pengadaan di Kabupaten Humbang Hasundutan berdampak signifikan terhadap efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas proses pengadaan. Ketidakseimbangan distribusi pejabat antarjenjang, terdiri dari dominasi Ahli Pertama dan ketiadaan Ahli Madya, mengakibatkan beban kerja menumpuk pada level teknis. Situasi ini menghambat kelancaran verifikasi, penyusunan jadwal, serta koordinasi, sehingga memperlambat proses pengadaan dan berujung pada rendahnya serapan anggaran daerah.

Di luar persoalan kuantitas, permasalahan juga menyangkut kualitas. Keterbatasan pejabat pada jenjang strategis berdampak pada lemahnya perencanaan, pengawasan, dan regenerasi SDM pengadaan. Upaya pelatihan yang tersedia masih sporadis, kerap bergantung pada inisiatif individu atau diskusi informal, sehingga tidak mampu menjawab kebutuhan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Penilaian kinerja

berbasis *E-Kinerja* memang diterapkan, tetapi beban kerja berlebih membuat efektivitas penilaian tidak optimal serta lebih menekankan aspek administratif daripada pengembangan kapasitas.

Guna mengatasi masalah ini, dibutuhkan langkah konkret dan terstruktur. Pada jangka pendek, pemerintah daerah perlu melakukan pemetaan kebutuhan jabatan secara detail melalui Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Di tahap menengah, percepatan pemenuhan formasi serta penguatan pelatihan berkelanjutan harus diprioritaskan. Adapun dalam jangka panjang, kebijakan penguatan SDM pengadaan seyogianya diintegrasikan ke dalam RPJMD, mencakup target penambahan jumlah pejabat yang proporsional antarjenjang serta strategi pengembangan kapasitas berkelanjutan. Melalui langkah-langkah tersebut, pengadaan barang dan jasa diharapkan mampu berjalan lebih efektif, efisien, serta akuntabel sesuai prinsip *good governance*.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Darmadi, H. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=u8hpAAAAMAAJ>
- Hwa, Y. S. (2011). *Qualitative Research Methods: Understanding How Qualitative Research Works*. McGraw-Hill Education (Asia).
- Kuncoro, A. (2013). *Begini Tender yang benar*. CV. Primaprint.
- Moleong, L. J., & Surjaman, T. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- OECD. (2005). *OECD Principles for Integrity in Public Procurement*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Soedjadi, R. (2000). *Kiat pendidikan matematika di Indonesia: konstataasi keadaan masa kini menuju harapan masa depan*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional.
- Sugiri, D. L., Rosadi, B., & Susanty, A. (2023). Peran Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Pengawasan Kedisiplinan dalam Kualitas Proses Pengadaan Barang dan Jasa di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Pemprov Jabar. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(8), 5827–5832. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2578>

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan : (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)*. Alfabeta.

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.

Suyanto, B. (2015). *Metode penelitian sosial: Berbagai alternatif pendekatan*. Prenada Media.