BAB II
STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, perorganisasian, pengarahaan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Dalam praktik sehari-hari, kita tentukan beberapa istilah yang mengandung pengertian yang sama atau hampir sama dengan manajemen sumber daya manusia, dengan fokus atau penekanan yang agak berbeda.

Sikula (2011) mendefinisikan administrasi personalia (*personnel administration*) sebagai ‘penarikan, seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (tenaga kerja) oleh dan di dalam sebuah perusahaan’. Flippo (1984) mendefinisikan manajemen personalia (*personnel management*) sebagai ‘proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integritas, memeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai’. Mondy dan Noe (1996) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*humam resource management)* sebagai

‘pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi’. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengaduan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.

Dari sejumlah definisi yang diungkapkan di atas, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompetensi dan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif (Gomes, 2003).

Lebih lanjut menurut Supomo et al, (2022) manajemen sumber daya manusia adalah

> “suatu strategi untuk menrapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari planning, organizing, leading, dan controlling dalam setiap aktivitas/fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan insdustrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan konstribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien”.

Meyer dan Reddy (2020) menambahkan bahwa konsep SDM saat ini tidak hanya berfokus pada pengelolaan SDM yang efisien, tetapi juga pada pengembangan individu serta pengukuran dampak SDM terhadap kinerja keseluruhan organisasi. Sementara itu, Bersin et al. (2020) menekankan pentingnya acara pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kompetensi serta keterlibatan karyawan. Dalam konteks ini, manajemen SDM menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan daya saing organisasi.

Searah dengan pendapat Koontz (1993) dalam Siswanto (2020; 63) menjelaskan : ‘Manajemen merupakan usaha secara kolektif dengan menggunakan peralatan dan dana untuk mencapai tujuan, misi dan sasaran organisasi melalui pendekatan perencanaan (*Planning*) pelaksanaan (*implementation*), pengendalian (*Controlling*), pengawasan (*monitoring*) dan evaluasi (*Evaluation*)’.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnyasebagai upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Lebih lanjut menurut Kasmir (2020:25), menyatakan bahwa:

> “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan,

rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder".

Lebih lanjut tujuan manajamen sumber daya manusia menurut Amstrong dan Taylor (2014) : '*Support the organizational achieving its objectives by develoving and implementing human resource strategies that are integrated with the business strategy* (mendukung organisasi mencapai tujuannya dengan mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis), *Contribute to the development of a high performance culture* (berkontribusi untuk mengembangkan budaya kinerja tinggi), *Ensure that the organization has the talented, skilled and engage people it needs* (memastikan bahwa organisasi tersebut memiliki orang-orang berbakat, terampil dan memiliki SDM yang memiliki keterlibatan yang tinggi), *Create a positive employment and climate of mutual trust* (menciptakan suasana dan iklim kerja yang saling percaya), *encourage the application of an ethical approach to people management* (mendorong penerapan pendekatan etis terhadap manajemen sumber daya manusia), (Sopiah dan Sangadji, 2018).

2. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun

secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Kompetensi merupakan karakter dasar seseorang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja (Mahribi dalam Susilawati et al 2023).

Kompetensi merupakan karakterikstik yang dimiliki seseorang dalam bentuk kemampuan dan keahlian yang digunakan dan diterapkan untuk menjalankan sesuatu bidang tertentu. Kompetensi juga memberikan gambaran mengenai pengetahuan dan infromasi yang dimiliki seseorang yang berhubungan langsung dengan apa yang dikerjakannya (Yana et al 2022). Lebih lanjut dikatakan kompetensi memiliki 5 hal yang membentuknya yaitu konsep diri, sifat, pengetahuan, motif, dan keterampilan. Sifat merupakan tindakan yang ditunjukkan sebagai bentuk dari reaksi terhadap sesuatu yang lain. Konsep diri merupakan norma-norma dan aturan yang menunjukkan integritas diri seseorang. Motif merupakan sesuatu yang

mendukung dan menjadi alasan seseorang dalam bertindak dan melakukan sesuatu. Pengetahuan merupakan ilmu dalam bidang tertentu sehingga dapat membentuk suatu informasi. Keterampilan merupakan keahlian atau kemampuan fisik dalam mengerjakan sesuatu. Sesuai dengan konsep yang di ungkapkan oleh Lyle and Signe Spencer (1993).

Menurut Pinaria et al (2020), kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Karakteristik kompetensi yaitu Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Jenis kompetensi menurut Lyle M Spencer dan Signe M Spencer mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga yaitu kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial.

Kompetensi dapat berupa suatu motif, sifat, keterampilan, aspek *self image* seseorang atau peran sosial, ataupun suatu pengetahuan yang digunakan oleh seseorang. Selanjutnya Rotwell menuliskan bahwa *Competencies Area intemal capabilities that people brings to their job* : *Capabilities which may be expressed in a broad, even infinite array of an the job behavior*.

Menurut Rotwell dalam Fachrurazi et al (2021) kompetensi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu : 1). Kompetensi Teknis (*Technical Competence)*, yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi. 2). Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi. 3). Kompetensi Sosial (*Social Competence)* yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. 4). Kompetensi lntelektual / Strategik (*Intelectual Strategic Competence*) yaitu kemampuan untuk berpikir secara stratejik dengan visi jauh ke depan.

Kompetensi adalah kemampuan atau keahlian dari individu untuk bisa melaksanakan atau melakukan sebuah pekerjaan dengan benar, didasarkan pada pengetahuan, keahlian, dan sikap. Edision (2016), kompetensi mencakup kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, perilaku, dan karakteristik yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan tingkat kesuksesan optimal.

McCleland mendefinisikan kompetensi sebagai kualitas fundamental yang mempengaruhi atau dapat mengantisipasi kinerja luar biasa. Wibowo menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan didukung oleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang

dibutuhkan tugas tersebut. Secara umum, kompetensi mencerminkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang menunjukkan profesionalisme dalam suatu bidang, menjadi keunggulan di bidang tersebut Edision (2016), Dari berbagai pandangan ini, dapat diartikan bahwa kompetensi adalah kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dasar pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mencerminkan karakteristik individu.

Kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya dalam lingkungan pekerjaannya. Tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentu ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan sumber daya manusia (Pahmi & Busman, 2022). Menurut (Cholisshofi & Bahiroh, 2022) indikator kompetensi sumber daya manusia adalah sebagai berikut : a) Motif. b) *Trait* (Sifat Diri). c) Sikap (Konsep Diri). d) *Knowledge* (Pengetahuan). e) *Skill* (Keterampilan).

Hutapea dan Thoha (2008:28), mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu

pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu). Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi karyawan yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Keterampilan (*Skill)* merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seorang karyawan dengan baik dan maksimal. Sikap (*attitude*) merupakan pola tingkah laku seorang karyawan/pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat yang pendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dikatakan bahwa kompetensi jabatan ASN terdiri dari : Kompetensi teknis; Kompetensi manajerial; dan Kompetensi sosial kultural.

Kompetensi teknis menurut Peraturan Kepala BKN Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil adalah kemampuan kerja setiap Pegawai Negeri Sipil yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya. Pengetahuan kerja ini merupakan pengetahuan yang dimiliki PNS berupa fakta, informasi, keahlian yang diperoleh seseorang melalui pendidikan dan pengalaman, baik teoritik maupun pemahaman praktis, dan berbagai hal yang diketahui oleh Pegawai Negeri Sipil terkait dengan pekerjaannya serta kesadaran yang diperoleh Pegawai Negeri Sipil melalui pengalaman suatu fakta atau situasi dalam konteks pekerjaan. Keterampilan kerja dalam kompetensi teknis ini berarti keterampilan Pegawai Negeri Sipil untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan kerja, yang meliputi :

a. Keterampilan melaksanakan pekerjaan individual;
b. Keterampilan mengelola sejumlah tugas yang berbeda dalam satu pekerjaan (*task management skill*);
c. Keterampilan merespon dan mengelola kejadian dan rasalah kerja yang berbeda (*contingency management skill*);
d. Keterampilan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu di tempat tertentu sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja (*job/role environmental skill*);

e. Keterampilan beradaptasi dalam melaksanakan pekerjaan yang sama di tempat lingkungan kerja yang berbeda (*transfer skill*).

Menurut Mathis dan Jackson (2019), sumber daya manusia merupakan aset organisasi paling penting karena memiliki potensi untuk berpikir, merancang, dan mengimplementasikan strategi organisasi, termasuk dalam sistem pengadaan.

Kompetensi sumber daya manusia pengadaan barang jasa pemerintah melalui *e-Procurement* menggunakan Teori Kompetensi (*Competency Theory*) Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja unggul atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi. Kompetensi mencakup aspek yang terlihat (seperti pengetahuan dan keterampilan) dan aspek yang lebih tersembunyi (seperti motif, sifat, dan konsep diri). Dalam konteks pengadaan, kompetensi SDM tidak hanya mencakup pengetahuan teknis tentang prosedur pengadaan, tetapi juga kemampuan manajerial, hukum, dan etika.

Perkembangan terbaru dalam teori kompetensi, khususnya melalui karya Richard E. Boyatzis dalam Yudharini (2020), menekankan pada kompetensi kecerdasan emosional dan sosial (*Emotional and Social Intelligence Competencies/ESI*). *Emotional and Social Intelligence Competencies* didefinisikan

sebagai kemampuan seseorang untuk mengelola emosi diri sendiri dan emosi orang lain, termasuk membangun dan memelihara hubungan. Lebih lanjut mengatakan bahwa *Emotional and Social Intelligence Competencies* dapat diamati dalam perilaku dan berhubungan dengan hasil kehidupan nyata, seperti kinerja kerja. Model ini mengidentifikasi dua belas kompetensi *Emotional and Social Intelligence Competencies* yang dikelompokkan dalam empat cluster : kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial, dan manajemen hubungan.

Lebih lanjut Yudharini (2020) mengatakan dalam konteks *e-Procurement*, kompetensi SDM pengadaan pengadaan barang/jasa pemerintah mencakup :

a. Kompetensi Teknis Pengadaan : Pengetahuan mendalam tentang peraturan pengadaan barang/jasa pemerintah, jenis kontrak, metode pengadaan, dan tahapan proses
b. Kompetensi Digital : Kemampuan untuk secara efektif menggunakan platform *e-Procurement*, memahami fitur-fitur sistem, melakukan verifikasi dokumen elektronik, dan mengelola risiko siber.
c. Kompetensi Manajerial : Kemampuan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan evaluasi proses pengadaan.
d. Kompetensi Interpersonal : Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan penyedia, unit kerja

terkait, dan auditor; membangun hubungan yang kolaboratif; serta mengelola konflik dan negosiasi secara etis. Kompetensi ini sangat krusial karena meskipun prosesnya digital, interaksi manusia tetap ada dan memengaruhi keberhasilan pengadaan.

e. Kompetensi Pemecahan Masalah dan Adaptasi : Kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang muncul selama proses *e-Procurement*, serta beradaptasi dengan perubahan regulasi atau fitur sistem baru. Liu dan Boyatzis (2021) menunjukkan bahwa kompetensi ESI, seperti adaptabilitas, memungkinkan seseorang untuk mengubah pendekatan mereka terhadap suatu situasi, yang penting dalam menghadapi stres kronis atau perubahan.

Dalam Lampiran II Peraturan LKPP Nomor 7 tahun 2021 mengatakan bahwa berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, yang dimaksud Standar kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Dalam melaksanakan tugas sebagai Sumber Daya Pengelola Fungsi Pengadaan Barang/Jasa, para Pengelola PBJ maupun yang bertugas sebagai Personel Lainnya harus mempunyai

kompetensi di bidang Pengadaan Barang/Jasa. Sebagai *entry level* Sumber Daya Pengelola Fungsi Pengadaan Barang/Jasa harus memenuhi Standar Kompetensi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Standar kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Peraturan LKPP Nomor 7 Tahun 2021 terdiri atas: a) Standar Kompetensi level-1; b) Standar Kompetensi JF PPBJ; dan c) Standar Kompetensi Personel Lainnya . Standar Kompetensi level-1 wajib dipenuhi bagi Sumber Daya Pengelola Fungsi Pengadaan Barang/Jasa dan Personel Lainnya. Personil lainnya yang ditugaskan sebagai : a) Pejabat Pembuat Komitmen; b). Pejabat Pengadaan; c). Pokja Pemilihan; d). Kepala UKPBJ; dan e). Pengelola LPSE. Kemudian untuk Standar Kompetensi JF PPBJ sebagaimana dimaksud dalam meliputi: a). Kompetensi Teknis Pengadaan Barang/Jasa; b). Kompetensi Manajerial; dan c). Kompetensi Sosial Kultural. Standar Kompetensi Personel Lainnya adalah : a). Standar Kompetensi PPK; b). Standar Kompetensi Pejabat Pengadaan; c). Standar Kompetensi Pokja Pemilihan; d). Standar Kompetensi Kepala UKPBJ; dan e). Standar Kompetensi Pengelola LPSE.

Standar Kompetensi level-1 adalah kompetensi melakukan perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintah level-1, kompetensi melakukan pemilihan penyedia barang/jasa pemerintah level-1, kompetensi mengelola kontrak pengadaan

barang/jasa dan kompetensi mengelola pengadaan barang/jasa pemerintah secara swakelola level-1. Untuk standar kompetensi PPK berdasarkan Surat Edaran LKPP Nomor 8 Tahun 2020 tentang Tipologi Pejabat Pembuat Komitmen dan Standar Kompetensi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah untuk Pejabat Pembuat Komitmen disebutkan bahwa Tipologi PPK terdiri atas:

a. PPK Tipe A adalah PPK yang menangani pekerjaan dengan kategori Manajemen Kontrak yang kompleks, yaitu yang memiliki risiko tinggi, memerlukan teknologi tinggi, menggunakan peralatan yang didesain khusus, menggunakan penyedia jasa asing, dan/atau sulit mendefinisikan secara teknis bagaimana cara memenuhi kebutuhan dan tujuan pengadaan barang/jasa.
b. PPK Tipe B adalah PPK yang menangani pekerjaan dengan kategori Manajemen Kontrak yang umum atau lazim ada dalam suatu organisasi, namun tidak termasuk dalam kategori pekerjaan kompleks dan/atau sederhana
c. PPK Tipe C adalah PPK yang menangani pekerjaan dengan kategori Manajemen Kontrak sederhana, yakni yang bersifat operasional, rutin, standar, dan/atau berulang/repetisi.

Standar Kompetensi Pengadaan barang/jasa pemerintah untuk pejabat Pembuat Komitmen adalah :

a. PPK Tipe A standar kompetensi yang dimiliki : Melakukan perencanaan pengadaan barang jasa pemerintah Level 4;

Melakukan pemilihan penyedia barang/jasa pemerintah level 1; Mengelola kontrak pengadaan barang/jasa pemerintah level 4; dan Mengelola pengadaan barang/jasa pemerintah secara swakelola level 4.

b. PPK Tipe B memiliki standar kompetensi : Melakukan perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintah level 3; Melakukan pemilihan penyedia barang/jasa pemerintah level 1; Mengelola kontrak pengadaan barang/jasa pemerintah level 3; dan Mengelola pengadaan barang/jasa pemerintah secara swakelola level 3.

c. PPK Tipe C memiliki standar kompetensi : Melakukan perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintah level 2; Melakukan pemilihan penyedia barang/jasa pemerintah level 1; Mengelola kontrak pengadaan barang/jasa pemerintah level 2; dan Mengelola pengadaan barang/jasa pemerintah secara swakelola level 2.

3. Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Menurut Tsani & Yanti (2022), Pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu kegiatan utama di dalam pemerintahan. Selain belanja pegawai, pemerintah juga melakukan belanja modal, belanja barang, dan belanja lainnya untuk dapat memenuhi kebutuhan operasional serta memenuhi kewajibannya kepada rakyat. Belanja pemerintah sebagian besar dilakukan melalui prosedur yang disebut pengadaan

barang dan jasa. Pengadaan barang dan jasa (*procurement*) adalah perolehan barang atau jasa yang layak dan diperoleh secara efisien untuk memenuhi kebutuhan pembeli sesuai spesifikasi yang diinginkan dalam hal kuantitas, kualitas, lokasi dan waktunya.

Lebih lanjut menurut Putri dan Suparti (2021), mengatakan bahwa pengadaan barang dan jasa pemerintah merupakan aktivitas yang sangat penting dalam mewujudkan pembangunan. Kemajuan pembangunan di Indonesia tidak lepas dari aktivitas tersebut. Dalam bidang perekonomian, pembangunan sarana serta prasarana penunjang pertumbuhan perekonomian banyak terwujud melalui pengadaan barang dan jasa di sektor pemerintahan. Seperti penyedia fasilitas jalan, jembatan, infrastuktur telekomunikasi dan sebagainya. Selama ini, diyakini bahwa pengadaan barang dan jasa pemerintah yang dilakukan secara konvensional memiliki beberapa kelemahan, terkait dengan efisiensi, efektivitas dan transparansi. Dengan berkembangnya kemajuan di bidang teknologi informasi, khususnya pada bidang pengadaan barang dan jasa, maka pemerintah melakukan inovasi dalam mempercepat pelaksanaan belanja negara guna mempermudah pelaksanaan pembangunan dengan memanfaatkan teknologi yang ada dan mengantisipasi adanya penyalahgunaan dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Pengadaan barang dan jasa pemerintah menurut Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 adalah “kegiatan pengadaan barang/jasa oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya dimulai dari identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan”. Menurut Hafiz et al., 2021 menjelaskan bahwa : Pengadaan barang dan jasa oleh kementerian, lembaga, atau satuan perangkat daerah adalah proses sistematis yang dimulai dari merencanakan kebutuhan hingga menyelesaikan seluruh kegiatan yang terkait untuk mendapatkan barang atau jasa yang diperlukan.

Dasar hukum pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Peraturan ini merupakan perubahan pertama dan Peraturan Presiden Nomor 46 tahun 2025 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Peraturan ini merupakan perubahan kedua dari Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah sebagai aturan dan pedoman terkait pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.

Tujuan pengadaan barang dan jasa pemerintah sangat penting dalam menciptakan sistem pemerintahan yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pelaksanaan pengadaan, terdapat berbagai fungsi yang terlibat

dalam menjalankan usaha untuk memperoleh barang dan jasa.

Tujuan Pengadaan (*Procurement Goal)* penyelanggaraan kegiatan pengadaan untuk mencapai target, (Rahayu & Jaenudin (2021).

a. Mewujudkan keterpaduan untuk memperoleh barang dan jasa yang tepat kualitas, kuantitas, sumber, waktu dan tempat dengan biaya yang optimal.
b. Mewujudkan sistem Pengadaan yang bermanfaat bagi masyarakat.
c. Mewujudkan sistem Pengadaan strategis yang berorientasi pada optimalisasi hasil dan manfaat.
d. Memberikan akses keterbukaan bagi masyarakat untuk berpartisipasi memberikan informasi dalam proses Pengadaan untuk memperoleh tata Kelola Pengadaan yang baik, sesuai prinsip dan aturan.
e. Memberikan jaminan, pelindungan dan kepastian hukum serta kepastian berusaha bagi para pihak dalam kegiatan Pengadaan.

4. *E-Procurement*

E-Procurement merupakan sebuah istilah dari pengadaan (*procurement*) atau pembelian secara elektronik. *E-Procurement* merupakan bagian dari e-bisnis dan digunakan untuk mendesain proses pengadaan berbasis internet yang dioptimalkan dalam sebuah perusahaan. *E-Procurement* tidak hanya terkait dengan

proses pembelian itu saja tetapi juga meliputi negosiasi-negosiasi elektronik dan pengambilan keputusan atas kontrak-kontrak dengan pemasok. Karena proses pembelian disederhanakan dengan penanganan elektronik untuk tugas-tugas yang berhubungan dengan operasi, tugas-tugas yang berhubungan dengan stategi dapat diberi peran yang lebih penting dalam proses tersebut (Yudharini 2020).

Peraturan Presiden RI Nomor 16 Tahun 2018 pasal 69 ayat (1) tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah menyatakan bahwa:

> "Penyelenggaraan Pengadaan Barang/Jasa dilakukan secara elektronik menggunakan sistem informasi yang terdiri atas Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) dan sistem pendukung."

Pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu bidang yang pesat perkembangannya dalam memanfaatkan teknologi informasi. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi disebut dengan *e-Procurement* atau pengadaan barang/jasa secara elektronik dilakukan agar tercapainya pengadaan yang bersifat terbuka, transparan, efektif dan efisien pada proses pengadaan barang/jasa (Yana et al, 2022).

E-Procurement merupakan proses pengadaan barang dan jasa pemerintah yang dilakukan secara elektronik terutama berbasis web atau internet. Instrumen ini memanfaatkan fasilitas teknologi komunikasi dan informasi meliputi pelelangan umum secara elektronik yang diselenggarakan oleh LPSE.

Tujuan serta manfaat dari *e-Procurement* sebagaimana disebutkan dalam Peraturan LKPP Nomor 9 Tahun 2021 tentang Toko Daring dan Katalog Elektronik dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, yakni :

> “Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Dengan proses yang dilakukan secara elektronik, semua pihak dapat memantau dan mengakses informasi tentang pengadaan, Efisiensi waktu dan biaya. Proses pengadaan yang lebih cepat dan efisien berkat pengurangan paperwork dan prosedur manual. Dan Pemberdayaan UMKM, e-katalog memberikan kesempatan bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk berpartisipasi dalam pengadaan pemerintah, sehingga mendukung pertumbuhan ekonomi lokal”.

Menurut Sutedi Adrian (2012:254) *e-Procurement* sebagai sebuah *website* yang merupakan sistem lelang dalam pengadaan barang oleh pemerintah dengan menggunakan sarana teknologi, informasi dan komunikasi berbasis internet. *E-Procurement* adalah proses pengadaan barang/jasa yang pelaksanaannya dilakukan secara elektronik yang berbasis *web/internet* dengan memanfaatkan fasilitas teknologi komunikasi dan informasi yang meliputi pelelangan umum, pra-kualifikasi dan *sourcing* secara elektronik dengan menggunakan modul berbasis *website*. Dukungan teknologi informasi ini dapat meningkatkan kapabilitas *government* dalam memberikan kontribusi bagi penciptaan nilai tambah, serta mencapai efektifitas dan efisiensi.

Seiring dengan berkembangnya teknologi, sistem *e-Procurement* telah diperkenalkan sebagai alternatif untuk sistem

pengadaan tradisional yang rawan KKN, sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021. *E-Procurement* bertujuan menciptakan proses pengadaan yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel, dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk mengurangi risiko penyimpangan, Namun, pelaksanaan *e-Procurement* menghadapi kendala seperti masalah teknis, kurangnya pemahaman pengguna, dan tantangan dalam menilai kualitas barang secara *online* (Muzammil, 2024).

E-procurement memperluas akses pasar dan membantu menciptakan persaingan sehat (transparansi, harga yang lebih baik, dan pola interaksi yang lebih baik). Teknologi memungkinkan penyedia barang/jasa pemerintah di sebuah daerah, dengan hanya sekali mendaftarkan diri, mendapatkan akses pasar yang lebih luas, yaitu dalam hal ini seluruh Indonesia, untuk kemudian melakukan persaingan secara sehat dan terbuka. Pengusaha besar dan pengusaha kecil mendapatkan informasi peluang pasar yang sama dan mendapatkan kesempatan yang sama untuk memenangkan peluang tersebut.

Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah secara elektronik merupakan suatu inovasi dan pengembangan kegiatan pengadaan kebutuhan pemerintah dengan pemanfaatan tekonologi informasi dan komunikasi. Fokus penyelenggaraan

pengadaan barang dan jasa pemerintah secara elektronik atau *e-Procurement* adalah untuk menciptakan kegiatan pengadaan yang transparan, efektif, efisien, adil dan bertanggungjawab, dan serta untuk mencegah serta meminimalisir praktik tindakan korupsi di lingkup sektor pengadaan barang dan jasa pemerintah (Andio dan Fanidah, 2024).

E-Procurement juga berdampak terhadap interaksi yang terjadi antara pelaku usaha dengan pemerintah. Jika di masa lalu, pelaku usaha perlu sering mendatangi instansi pemerintah di masing-masing sektor dan mendekati pihak yang terkait untuk mendapatkan informasi tentang peluang pengadaan, maka kini informasi tersebut telah tersedia dalam sistem. Akibatnya, terjadi perubahan cara berinteraksi dimana frekuensi komunikasi melalui sistem *e-Procurement* meningkat sedangkan frekuensi tatap muka menjadi jauh berkurang.

Menurut Jasin dkk dalam Yudharini (2020) mengemukaan bahwa manfaat *e-Procurement*, adalah sebagai berikut :

a. Pelaksanaan pengadaan barang atau jasa dapat berjalan secara transparan adil dan persaingan sehat
b. Masyarakat luas dapat berperan aktif dalam pelaksanaan pelelangan dan mempermudah masyarakat dalam memperoleh informasi

c. Tidak terjadi pengadaan barang/jasa yang bernuansa KKN, karena semua peserta pengadaan barang/jasa dapat saling mengawasi

d. Tercapainya mutu produk, waktu pelaksanaan, pemanfaatan dana, sumberdaya manusia, teknologi dalam pelaksanaannya

e. Mereduksi tenaga sumber daya manusia, menghemat biaya penyelenggaraan pelelangan dan mengoptimalkan waktu pelaksanaan.

Lebih lanjut dikatakan bahwa tujuan *e-Procurement* adalah untuk memudahkan *sourcing*, proses pengadaan dan pembayaran, memberikan komunikasi *online* antara *buyers* dengan *vendors,* mengurangi biaya proses dan administrasi pengadaan, menghemat biaya dan mempercepat proses.

Secara umum, *e-Procurement* dapat dilakukan melalui dua cara yaitu *e-Tendering* dan *e-Purchasing*. Dalam Panduan User Pejabat Pengadaan *e-Purchasing* v5 yang dibuat oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa (LKPP) dijelaskan definisi dari *e-Tendering* dan *e-Purchasing :*

a. *E-Tendering*

E-tendering merupakan tata cara pemilihan penyedia barang/jasa yang dilakukan secara terbuka dan dapat diikuti oleh semua penyedia barang/jasa yang terdaftar pada sistem elektronik dengan cara menyampaikan satu

kali penawaran sampai dengan waktu yang telah ditentukan. Mengenai syarat dan tata cara *e-Tendering*, telah diatur dalam Peraturan Kepala LKPP Nomor 18 Tahun 2012 tentang *e-Tendering*. Selain itu di dalam SPSE juga telah disiapkan fasilitas untuk proses audit secara *online (e-Audit*).

Pelaksanaan pengadaan barang/jasa secara elektronik (*e-Procurement*) dengan *e-Tendering* diharapkan dapat menyempurnakan sistem pemilihan penyedia barang/jasa pemerintah yang dilakukan selama ini, sehingga dalam pelaksanaanya dapat memenuhi prinsi-prinsip pengadaan barang/jasa, yakni meningkatkan transparansi, akuntabilitas, keterbukaan, persainngan sehat dan adil/tidak diskriminatif dalam setiap proses tahapannya.

b. *E- Purcasing*

E-Purchasing dibuat agar proses untuk pengadaan barang/jasa Pemerintah dapat dilakukan secara elektronik. Dalam *e-Purchasing* produk barang/jasa Pemerintah, terdapat fitur untuk pembuatan paket, unduh *(download*) format surat pesanan/surat perjanjian, unggah (*upload*) hasil scan kontrak yang sudah ditandatangani, sampai dengan cetak pesanan produk barang/jasa Pemerintah. Produk yang sudah tampil di *e-Catalogue* produk

barang/jasa Pemerintah dapat dibeli dengan *E-Purchasing* yang menggunakan *E-Catalogue* sangat menyulitkan para oknum termasuk penyedia ingin berlaku curang.

Penyedia yang telah terdaftar di *E-Catalogue* juga telah diverifikasi secara ketat oleh LKPP selaku institusi yang mengelola *E-Catalogue* dan menggunakan *e-Purchasing. E-Catalogue* produk barang/jasa Pemerintah menampilkan informasi penyedia produk, spesifikasi produk, harga, serta gambar dari produk barang/jasa Pemerintah. LKPP telah membuat suatu data base tentang penyedia yang handal yaitu Sistem Informasi Kinerja Penyedia (SIKAP). Melalui Sistem Informasi Kinerja Penyedia (SIKAP) ini dapat diketahui *performance* penyedia dalam aktifitas pengadaan barang jasa Pemerintah dan tentunya penyedia akan selalu menjaga kinerja dan nama baik agar tetap ikut serta dalam pembangunan Indonesia.

B. Defenisi Konsep

Standar kompetensi adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas di bidang Pengadaan Barang/Jasa. 1) Pengetahuan (*knowledge*) adalah merujuk pada informasi yang dimiliki seseorang, terutama dalam konteks bidang tertentu**.** Pegawai yang memiliki pengetahuan yang memadai dapat meningkatkan efisiensi

organisasi; 2) Keterampilan (*Skill*) pegawai yang memiliki keterampilan kerja yang unggul, pencapaian tujuan organisasi dapat dipercepat. Keterampilan mencakup kemampuan seseorang dalam menjalankan berbagai aktivitas atau tugas lainnya; dan 3) Sikap (*Attitude*) pegawai menunjukkan sikap atau perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka setiap tugas yang diberikan padanya akan dijalankan dengan maksimal secara alami.

Berdasarkan Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 bahwa dalam melaksanakan tugas sebagai sumber daya pengelola fungsi pengadaan barang/jasa, para pengelola pengadaan barang/jasa maupun yang bertugas sebagai personel lainnya harus mempunyai kompetensi teknis di bidang pengadaan barang/jasa sebagai berikut:

1. Kompetensi Perencanaan Pengadaan Barang / Jasa

Kompetensi sumber daya manusia pengadaan dalam melakukan perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintah adalah :

a. Memahami tentang identifikasi / reviu kebutuhan dan penetapan barang/jasa pemerintah;
b. Memahami tentang penyusunan spesifikasi teknis dan kerangka acuan kerja (KAK) pengadaan barang/jasa pemerintah;
c. Memahami tentang penyusunan perkiraan harga pengadaan barang/jasa pemerintah;

d. Memahami tentang pemaketan dan cara pengadaan barang/jasa pemerintah;

e. Memahami risiko perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintah;

2. Kompetensi Pemilihan Penyedia Barang/Jasa

Kompetensi sumber daya manusia pengadaan dalam pemilihan penyedia pengadaan barang / jasa adalah :

a. Mampu memahami tentang reviu terhadap dokumen persiapan pengadaan barang/jasa pemerintah;

b. Mampu memahami tentang penyusunan dan penjelasan dokumen pemilihan, penilaian kualifikasi, evaluasi penawaran, dan pengelolaan sanggah;

c. Mampu memahami tentang negosiasi dalam pengadaan barang/jasa pemerintah;

d. Memahami risiko pemilihan penyedia pengadaan barang/jasa pemerintah;

3. Kompetensi Mengelola Kontrak Pengadaan Barang / Jasa

Dalam kontrak pengadaan barang/jasa kompentensi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia pengadaan adalah :

a. Memahami tentang perumusan kontrak pengadaan barang/jasa pemerintah;

b. Memahami tentang pengendalian pelaksanaan kontrak pengadaan barang/jasa pemerintah;

c. Memahami tentang serah terima hasil pengadaan barang/jasa pemerintah;

d. Mampu melakukan pekerjaan perumusan kontrak pengadaan barang/jasa pemerintah dalam bentuk kuitansi, bukti pembayaran/pembelian, dan surat pesanan;

e. Memahami risiko pengelolaan kontrak pengadaan barang/jasa pemerintah;

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan pustaka dan defenisi konsep yang telah dijelaskan diatas diuraikan kerangka penelitian sebagai berikut :

Gambar 2
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Peraturan LKPP Nomor 7 Tahun 2021