

Efektivitas Metode Tender Terbatas dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali

Lutfi Juli Nur Fitasari¹⁾, Zainal Fatah²⁾

¹⁾²⁾ Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya
Email : lutfijuli128@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian, diantaranya (1) Untuk mengetahui efisiensi waktu dalam proses pengadaan barang dan jasa dengan metode Tender Terbatas, 2) Untuk mengetahui kesesuaian kualifikasi penyedia barang dan jasa dengan pekerjaan yang ditenderkan, dan 3) Untuk mengetahui kesesuaian hasil pemilihan metode Tender Terbatas dengan kualifikasi yang ditetapkan dari pekerjaan yang ditenderkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penulis bermaksud mendeskripsikan Efektivitas Metode Tender Terbatas Dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa di PLN Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali dengan informan yang kompeten dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PLN Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali. Hasil penelitian menunjukkan metode Tender Terbatas efektif dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PLN Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali. Hal ini dilihat dari ketepatan waktu dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dengan metode Tender Terbatas, untuk mengetahui ketepatan sasaran bahwa penyedia barang dan jasa untuk metode Tender Terbatas sudah lulus DPT, untuk mengetahui ketepatan menentukan pilihan dalam pelaksanaan pengadaan barang dan bali sesuai dengan peraturan yang berlaku. Akan tetapi harus tetap memperhatikan pemutakhiran DPT agar pelaksanaan tender berjalan lancar dan pelaksanaan tender sesuai aturan yang berlaku agar mendapatkan hasil yang maksimal.

Kata kunci: Efektivitas, Pengadaan Barang dan Jasa, Tender Terbatas

Abstract

The research objectives, including (1) To determine time efficiency in the process of procuring goods and services with the Limited Tender method, 2) To determine the suitability of the qualifications of the providers of goods and services with the work being tendered, and 3) To determine the suitability of the results of the selection of the Limited Tender method with qualifications. determined from the work being tendered. This study uses a qualitative approach, namely the author intends to describe the Effectiveness of the Limited Tender Method in the Implementation of the Procurement of Goods and Services at the PLN Main Transmission Unit for Eastern Java and Bali with competent informants in the implementation of the procurement of goods and services at the PLN Main Transmission Unit for Eastern Java and Bali. The results showed that the Limited Tender method was effective in the implementation of the procurement of goods and services at the PLN Main Transmission Unit for Eastern Java and Bali. This can be seen from the timeliness in the implementation of the procurement of goods and services with the Limited Tender method, to determine the accuracy of the target that the providers of goods and services for the Limited Tender method have passed the DPT, to determine the accuracy of determining the choice in the implementation of the procurement of goods and Bali in accordance with applicable regulations. However, it must still pay attention to updating the DPT so that the tender implementation runs smoothly and the tender implementation is in accordance with applicable regulations in order to get maximum results.

Keywords: Effectiveness, Procurement of Goods and Services, Limited Tender

A. LATAR BELAKANG

Pengadaan barang atau jasa merupakan proses yang sangat penting sebagai sarana penggunaan anggaran dalam jumlah signifikan guna mendapatkan barang, jasa, dan pekerjaan yang dibutuhkan bagi pelaksanaan misi organisasi. Pengadaan barang dan jasa identik dengan adanya berbagai fasilitas baru, pembangunan gedung, alat tulis kantor dan sebagainya yang dilaksanakan di sebuah perusahaan. Pembangunan, pengembangan infrastruktur, pertumbuhan ekonomi, dan ketenagalistrikan mempunyai keterkaitan yang sangat erat dimana saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Pembangunan dan pengembangan Infrastruktur akan memberikan kontribusi positif pada pertumbuhan ekonomi namun hal ini harus didukung oleh penyediaan energi listrik yang merata dengan kualitas yang baik. Usaha penyediaan pelayanan tenaga listrik perlu dikembangkan dalam rangka menyesuaikan dengan laju pembangunan melalui mutu pelayanan dan keamanan yang memadai dalam jumlah yang mencukupi serta dengan tingkat harga yang terjangkau oleh masyarakat, sehingga mengakibatkan terjadinya perkembangan di segala bidang khususnya bidang usaha dan menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.

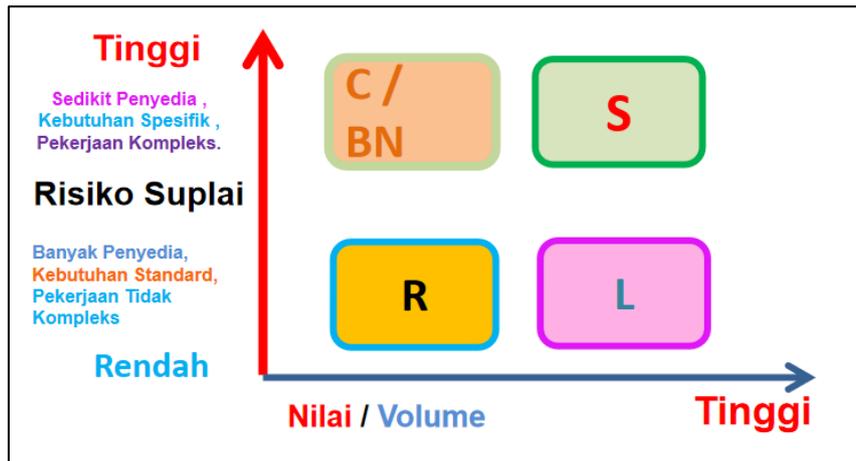
Keperluan pengembangan sistem kelistrikan jangka panjang didorong oleh kebutuhan PLN untuk mempunyai rencana investasi jangka panjang yang efisien dan mengamankan pasokan energi listrik serta menjaga kehandalan jaringan. PT PLN (Persero) Unit induk transmisi Jawa bagian Timur dan Bali

yang selanjutnya disebut dengan PLN UIT JBM merupakan salah satu unit PT PLN (Persero) yang memiliki peran strategis dalam bisnis kelistrikan sistem Jawa dan Bali khususnya sebagai pengelola sistem transmisi. Hal ini dikarenakan 24,86% penjualan energi listrik di wilayah Jawa Bali disuplai dan ditransmisikan dari Jawa Bagian Timur dan Bali sehingga kinerja operasional PLN UIT JBM memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pelayanan kepada konsumen maupun efisiensi operasi terhadap PLN secara keseluruhan.

Proses pengadaan barang atau jasa dilingkungan PLN merujuk pada Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : : 0022.P/DIR/2020 tentang Pedoman Pengadaan Barang atau Jasa PT PLN (Persero) adalah kegiatan pengadaan barang atau jasa yang meliputi inisiasi pengadaan barang atau jasa (identifikasi kebutuhan dan penganggaran), perencanaan pengadaan barang atau jasa, proses pelaksanaan pengadaan barang atau jasa, penandatanganan perjanjian atau kontrak, pelaksanaan perjanjian atau kontrak, dan serah terima hasil pelaksanaan perjanjian atau kontrak.

Inisiasi proses pengadaan barang atau jasa dimulai dengan Penyusunan DRP (Dokumen Rencana Pengadaan) setelah terbitnya SKI (Surat Ketetapan Investasi) yang berisi paket-paket pekerjaan. Untuk merealisasikan paket pekerjaan tersebut maka dibutuhkan metode yang dapat mempercepat proses pengadaan barang atau jasa. Sesuai Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : : 0022.P/DIR/2020 tentang Pedoman Pengadaan Barang atau Jasa PT PLN (Persero) terdapat beberapa metode proses tender yang disesuaikan dengan *Supply Positioning Matrix*.

Gambar 1. Supply Positioning Matrix



Sumber: Peraturan Direksi PT PLN (Persero), Nomor : : 0022.P/DIR/2020

Sesuai dengan gambar 1.1 *supply positioning matrix* diatas untuk pekerjaan rutin dapat menggunakan metode pengadaan langsung karena pekerjaan yang dilaksanakan cenderung berisiko rendah dan banyak dipasaran serta tidak membutuhkan anggaran besar, untuk *Leverage* dan *Critical* atau *Bottleneck* dapat menggunakan metode tender terbuka atau Tender Terbatas, sedangkan untuk *strategic* dapat menggunakan metode pengadaan *open book*.

Paket pekerjaan yang diusulkan oleh PLN UIT JBM adalah pekerjaan yang bersifat *Leverage* atau *Bottleneck* sehingga dapat menggunakan metode tender terbuka atau Tender Terbatas. Metode Tender Terbatas dapat dilakukan apabila tersedia penyedia barang dan

jasa dalam DPT yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan, penyedia barang dan jasa yang memiliki kompetensi sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan, jumlahnya terbatas dan pekerjaan yang berisiko tinggi sehingga harus dilaksanakan oleh penyedia barang atau jasa yang kompeten. Dalam pelaksanaanya proses tender terbuka membutuhkan waktu selama kurang lebih 88-118 hari kerja dengan rumusan:

1. 14 hari kerja untuk perumusan syarat teknis
2. 14 hari kerja untuk menyusun dokumen tender
3. 60-90 hari kerja pelaksanaan tender

Penulis memperoleh data untuk jumlah Tender dan metode pengadaan yang digunakan dalam 3 tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Tender dalam Kurun Waktu 3 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Tender Terbuka	Tender Terbatas
1.	2019	20 paket pekerjaan	11 paket pekerjaan
2.	2020	4 paket pekerjaan	3 paket pekerjaan
3.	2021	7 paket pekerjaan	15 paket pekerjaan

Sumber: PLN UIT JBM Tahun 2021 (Data Diolah)

Perumusan strategi perusahaan untuk percepatan proses pengadaan barang atau jasa dan menekan gagal tender diperlukan untuk mempersiapkan PLN UIT JBM untuk mempertahankan kehandalan sistem transmisi yang disesuaikan dengan RKAU (Rencana Kerja

Anggaran Usaha). Strategi yang digunakan merupakan kolaborasi dari pihak internal dan eksternal untuk mendukung bisnis ketenagalistrikan PLN pada umumnya.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Konsep Efektivitas

a) Pengertian Efektivitas

Agung Suprianto, dkk. (2019), efektivitas merupakan pengukuran tingkat keberhasilan dari organisasi ataupun program dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Eliana Sari (2007:97), efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber dayanya secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Khaerul Baria (2019:8), efektivitas adalah kaitan antara output dan tujuan, semakin tinggi dan besar kontribusi output pada pencapaian tujuan, maka semakin efektif pula organisasi, kegiatan maupun program. Regi Refian Garis dkk. (2020:5), efektivitas ialah memperhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berkaitan yakni optimalisasi tujuan-tujuan, perspektif sistem, dan tekanan pada segi perilaku manusia

Memperhatikan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang terjadi sebagai akibat dari apa yang dikehendaki. Kegiatan tersebut dikatakan efektif jika hasil yang dicapai sesuai dengan apa yang dikehendakinya dan telah direncanakan sebelumnya.

b) Ukuran Efektivitas

Pengukuran efektivitas dapat dilakukan dengan melihat hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Efektivitas dapat diukur melalui berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting adalah Efektivitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Efektivitas hanya melihat

apakah proses program atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ukuran efektivitas bermacam-macam, antara lain menurut pendapat (Danim 2012) menyebutkan indikator efektivitas sebagai berikut:

Jumlah Hasil yang Dapat Dikeluarkan

Hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (ratio) antara masukan (input) dengan keluaran (output), usaha dengan hasil, persentase pencapaian program kerja, dan sebagainya.

Tingkat Kepuasan yang Diperoleh

Ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).

Produk Kreatif

Penciptaan hubungan kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreatifitas dan kemampuan.

Intensitas yang Akan Dicapai

Mempunyai ketaatan yang tinggi dalam sebuah tingkatan intens, dimana adanya rasa yang saling memiliki dengan batas yang tinggi. Uraian di atas dimaksudkan bahwa ukuran efektivitas harus dipandang dari perbandingan antara masukan dan keluaran, tingkat dari kepuasan yang di dapat, menciptakan hubungan kerja yang kondusif serta rasa saling memiliki yang harus tinggi. Dalam artian tidak berlebihan dalam rasa saling memiliki.

Sedangkan Makmur (2011) mengemukakan indikator efektivitas dilihat dari beberapa segi kriteria efektivitas, sebagai berikut:

Ketepatan Waktu

Yaitu sesuatu yang bisa menentukan berhasilnya suatu kegiatan yang dilaksanakan organisasi tapi juga

bisa berakibat terhadap sebuah kegagalan dari aktivitas organisasi. Penggunaan waktu secara tepat akan melahirkan efektivitas pencapaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Ketepatan Perhitungan Biaya

Berhubungan ketepatan dari sebuah organisasi dalam pemanfaatan biaya, dalam artian tidak mengalami kekurangan juga tidak mengalami kelebihan dalam pembiayaan sampai sebuah kegiatan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik. Ketepatan dalam menetapkan satuan biaya ialah bagian daripada efektivitas.

Ketepatan dalam Pengukuran

Dengan ketepatan ukuran yang telah ditentukan sebelumnya sebenarnya merupakan gambaran daripada efektivitas kegiatan yang menjadi tanggung jawab dari suatu organisasi.

Ketepatan dalam Menentukan Pilihan

Menetapkan pilihan bukan persoalan yang gampang dalam organisasi dan juga bukan hanya prediksi saja akan tetapi melalui tahap-tahap proses, sehingga dapat ditemukan penetapan yang terbaik diantara yang terbaik atau yang terjujur diantara yang jujur atau keduanya yang terbaik dan terjujur diantara dari yang baik dan jujur/tanggung jawab dari suatu organisasi.

Ketepatan Berpikir

Ketepatan berpikir akan menciptakan keefektifan sehingga sebuah kesuksesanlah yang akan senantiasa diinginkan itu dapat memberikan hasil secara maksimal.

Ketepatan dalam Melakukan Perintah

Keberhasilan dari suatu aktivitas pada organisasi sangat dipengaruhi kemampuan dari seorang pemimpin, salah satunya ialah kemampuan memberikan sebuah perintah yang sangat jelas dan mudah dipahami bawahan. Jika perintah yang dikeluarkan tidak dapat dimengerti dan dipahami oleh bawahan

maka akan berujung kegagalan yang tentunya akan merugikan organisasi.

Ketepatan dalam Menentukan Tujuan

Ketepatan dalam menetapkan suatu arah dan tujuan merupakan aktivitas organisasi dalam rangkamencaapai suatu tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Tujuan yang ditetapkan secara tepat dan jelas akan sangat menunjang efektivitas pelaksanaan dari kegiatan organisasi terutama yang berorientasi pada jangka panjang.

Ketepatan Penetapan Sasaran

Penetapan sasaran yang tepat baik yang ditetapkan secara perorang maupun secara kelompok organisasi sangat menentukan keberhasilan dari suatu aktivitas organisasi. Demikian juga sebaliknya, jika sasaran yang ditentukan itu kurang tepat, maka akan menghambat dan memperlama pelaksanaan dari berbagai kegiatan organisasi itu sendiri.

Sedangkan Richard M. Steers Richard M. Steers dalam Tangkilisan (2005) mengungkapkan ada 3 indikator dalam efektivitas. Ia mengatakan indikator efektivitas sebagai berikut:

Pencapaian Tujuan

Pencapaian tujuan yaitu keseluruhan upaya organisasi dalam pencapaian tujuan harus dipandang sebagai bentuk suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam segi pentahapan pencapaian bagian-bagiannya ataupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari 2 sub-indikator, yaitu kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongkret dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, komunikasi dan pengembangan konsensus di tengah masyarakat.

Integrasi menyangkut proses sosialisasi di lapangan.

Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Berkaitan dengan kesesuaian pelaksanaan program yang akan dilaksanakan dengan menyesuaikan keadaan di lapangan.

Berdasarkan beberapa indikator efektivitas yang diungkapkan menurut beberapa ahli di atas, bahwa teori yang cocok digunakan dalam penelitian ini adalah indikator efektivitas menurut Makmur (2011). Alasan peneliti menggunakan teori ini adalah karena keseluruhan indikator efektivitas dalam teori ini sesuai yaitu ketepatan waktu, ketepatan sasaran dan ketepatan dalam menentukan pilihan.

2. Konsep Pengadaan Barang dan Jasa

a) Pengertian Pengadaan Barang dan Jasa

Menurut Christopher dan Schooner (2007:4), yang dikutip oleh Nurlia (2017) bahwa pengadaan barang dan jasa merupakan kegiatan untuk mendapatkan barang dan jasa secara transparan, efektif, dan efisien sesuai dengan kebutuhan serta keinginan penggunaannya. Menurut Dian Mutmainnah Arsyam (2018) pada *Transparansi Penyediaan Barang dan Jasa dalam Penerapan e-Government di Sekretariat Kabupaten Toraja Utara* bahwa pengadaan barang dan jasa adalah upaya pihak pengguna untuk mendapatkan atau mewujudkan barang dan jasa yang diinginkannya dengan menggunakan metode dan proses tertentu agar dicapai kesepakatan harga, waktu dan kesepakatan lainnya. Agar hakekat atau esensi pengadaan barang dan jasa dapat dilaksanakan sebaik-baiknya, maka kedua belah pihak yaitu pihak pengguna dan penyedia haruslah selalu berpatokan kepada filosofi pengadaan barang dan jasa, tunduk kepada etika dan norma

pengadaan barang dan jasa yang baku. Pengertian barang dan jasa menurut Sutedi (2012:7) yang dikutip oleh Dian Mutmainnah Arsyam (2018) pada *Transparansi Penyediaan Barang dan Jasa dalam Penerapan e-Government di Sekretariat Kabupaten Toraja Utara* yaitu mencakup penjelesan dari seluruh proses sejak awal perencanaan, persiapan, perijinan, penentu pemenang lelang hingga tahap pelaksanaan dan proses administrasi dalam pengadaan barang, pekerjaan atau jasa seperti jasa konsultasi teknis, jasa konsultasi keuangan, jasa konsultasi hukum atau jasa lainnya.

Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor : 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor : 16 Tahun 2018 bahwa pengadaan barang atau jasa pemerintah yang selanjutnya disebut pengadaan barang atau jasa adalah kegiatan pengadaan barang atau jasa oleh kementerian atau lembaga atau perangkat daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Berdasarkan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) PLN No 0022.P/DIR/2020, menyatakan bahwa proses pengadaan barang atau jasa adalah kegiatan pengadaan barang atau jasa yang meliputi inisiasi pengadaan barang atau jasa (identifikasi kebutuhan dan penganggaran), perencanaan pengadaan barang atau jasa, proses pelaksanaan pengadaan barang atau jasa, penandatanganan perjanjian atau kontrak, pelaksanaan perjanjian atau kontrak, dan serah terima hasil pelaksanaan perjanjian atau kontrak.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengadaan barang dan jasa merupakan suatu kegiatan untuk mendapatkan barang dan jasa yang diperlukan oleh perusahaan dilihat dari kebutuhan dan

penggunaannya, serta dilihat dari kualitas, kuantitas, waktu pengiriman, dan harga yang terjangkau dengan tahapan proses mulai dari pengumuman tender sampai dengan terkontrak.

b) Tujuan Pengadaan Barang dan Jasa

Berdasarkan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) PLN Nomor : 0022.P/DIR/2020, tujuan dari pengadaan barang dan jasa adalah:

- 1) Untuk mengatur pelaksanaan pengadaan barang atau jasa di lingkungan PT PLN (Persero)
- 2) Mendukung penciptaan nilai tambah di BUMN
- 3) Menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan
- 4) Meningkatkan kemandirian, tanggung jawab, dan profesionalisme
- 5) Meningkatkan penggunaan produksi dalam negeri
- 6) Meningkatkan sinergi antar BUMN atau anak perusahaan BUMN dan/atau perusahaan terafiliasi BUMN

c) Prinsip Pengadaan Barang dan Jasa

Sesuai dengan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) PLN Nomor : 0022.P/DIR/2020 bahwa dasar pengadaan barang atau jasa di lingkungan PLN wajib menerapkan prinsip efisien, efektif, kompetitif, transparan, adil dan wajar, terbuka, serta akuntabel.

- 1) Efisien, berarti pengadaan barang atau jasa harus diusahakan untuk mendapatkan hasil yang optimal dan terbaik dalam waktu yang cepat dengan menggunakan dana dan kemampuan seoptimal mungkin secara wajar dan bukan hanya didasarkan pada harga terendah.
- 2) Efektif, berarti pengadaan barang atau jasa harus sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-

besarnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.

- 3) Kompetitif, berarti pengadaan barang atau jasa harus terbuka bagi penyedia barang atau jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat di antara penyedia barang atau jasa yang setara dan memenuhi syarat atau kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.
- 4) Transparan, berarti semua ketentuan dan informasi mengenai pengadaan barang atau jasa, termasuk syarat teknis administrasi pengadaan, tata cara evaluasi, hasil evaluasi, penetapan penyedia barang atau jasa, sifatnya mudah dipahami bagi peserta penyedia barang atau jasa yang berminat.
- 5) Adil dan wajar, berarti memberikan perlakuan yang sama bagi semua penyedia barang atau jasa yang memenuhi syarat.
- 6) Terbuka, berarti pengadaan barang atau jasa dapat diikuti oleh semua penyedia barang atau jasa yang memenuhi syarat.
- 7) Akuntabel, berarti harus mencapai sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga menjauhkan dari potensi penyalahgunaan dan penyimpangan.

d) Etika Pengadaan Barang atau Jasa

Sesuai dengan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) PLN Nomor : 0022.P/DIR/2020 bahwa etika pengadaan yaitu pengguna barang atau jasa, pejabat perencana pengadaan, pejabat pelaksana pengadaan, penyedia barang atau jasa, dan *komite value for money*, serta para pihak yang terkait dalam pelaksanaan pengadaan barang atau jasa baik secara internal maupun eksternal, harus mematuhi etika sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan tugas secara tertib, disertai rasa tanggungjawab untuk

mencapai sasaran kelancaran dan ketepatan tercapainya tujuan pengadaan barang atau jasa.

- 2) Bekerja secara profesional, mandiri, dan menjaga kerahasiaan informasi yang menurut sifatnya harus dirahasiakan untuk mencegah penyimpangan pengadaan barang atau jasa.
- 3) Tidak saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung untuk mencegah dan menghindari terjadinya persaingan tidak sehat.
- 4) Menerima dan bertanggung jawab atas segala keputusan yang ditetapkan sesuai dengan kesepakatan para pihak.
- 5) Menghindari dan mencegah terjadinya pertentangan kepentingan (*conflict of interest*) para pihak yang terkait dalam proses pengadaan barang atau jasa, baik langsung maupun tidak langsung, yang merugikan kepentingan pengguna barang atau jasa.
- 6) Menghindari dan mencegah terjadinya pemborosan dan kebocoran keuangan perusahaan dalam pengadaan barang atau jasa.
- 7) Menghindari dan mencegah penyalahgunaan wewenang dan/atau kolusi dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan atau pihak lain yang secara langsung atau tidak langsung merugikan perusahaan.
- 8) Tidak menerima, tidak menawarkan atau tidak menjanjikan untuk memberi atau menerima hadiah, imbalan berupa apa saja kepada siapapun yang diketahui atau patut dapat diduga berkaitan dengan pengadaan barang atau jasa.

3. Konsep *E-Procurement*

a) Pengertian *E-Procurement*

Menurut Keputusan Presiden RI No. 54 Tahun 2010 tentang Pedoman

Pengadaan Barang atau Jasa menyatakan pengadaan secara elektronik atau *E-Procurement* adalah pengadaan barang atau jasa yang dilaksanakan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0022.P/DIR/2020 bahwa *E-Procurement* PLN adalah pengadaan barang atau jasa yang dilaksanakan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik. Menurut Rini Syakina Cahyani (2017), *Analisis Penerapan E-Procurement Dalam Efektivitas Pengadaan Barang Dan Jasa Pada PT INALUM (Persero)* bahwa *E-Procurement* adalah suatu sistem yang digunakan dalam proses pengadaan barang dan jasa secara online. Diah Astari, Leny, dkk. (2020), *E-Procurement* merupakan suatu proses pengadaan barang dan jasa melalui berbagai penyedia atau vendor yang dipilih melalui berbagai pertimbangan tertentu, kegiatan ini juga biasa disebut sebagai pelelangan dengan memanfaatkan teknologi informasi melalui jaringan elektronik. Menurut Indrajit, dkk (2002:151), *E-Procurement* dapat diartikan sebagai sebuah aplikasi untuk pelaksanaan pelelangan terhadap pengadaan barang dan jasa yang dibiayai oleh APBD secara elektronik dengan memanfaatkan teknologi informasi yang berbasis internet. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *E-Procurement* adalah aplikasi yang digunakan dalam proses pengadaan barang dan jasa secara elektronik.

b) Tujuan *E-Procurement*

Tujuan *E-Procurement* berdasarkan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0022.P/DIR/2020 adalah sebagai berikut:

- 1) Sarana pengadaan barang atau jasa secara online.

- 2) Sarana pendokumentasian pengadaan barang atau jasa secara digital.
- 3) Sarana informasi harga satuan dan harga perolehan

c) Metode Pelaksanaan *E-Procurement*

Metode pelaksanaan *E-Procurement* berdasarkan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0022.P/DIR/2020 dilakukan secara *e-Bidding* atau *e-Reverse Auction*.

Penawaran harga yang dilakukan dengan *e-Reverse Auction*, diantaranya:

- 1) Penawaran harga awal yang dimasukkan adalah harga sebelum PPN.
- 2) Penyedia barang atau jasa yang memasukkan harga awal dapat melampaui HPS.
- 3) Penawaran harga akhir adalah harga yang dimasukkan sebelum batas waktu akhir yang ditentukan.
- 4) Penyedia barang atau jasa yang memasukkan harga akhir melampaui HPS akan dilakukan negosiasi dan kesepakatan negosiasi maksimal sama dengan HPS, apabila tidak tercapai kesepakatan dinyatakan gugur.

Penawaran harga yang dilakukan dengan *e-Bidding*, diantaranya:

- 1) Penawaran harga akhir adalah harga yang dimasukkan sebelum batas waktu akhir yang ditentukan.
- 2) Penyedia barang atau jasa yang memasukkan harga akhir melampaui HPS akan dilakukan negosiasi dan kesepakatan negosiasi maksimal sama dengan HPS, apabila tidak tercapai kesepakatan dinyatakan gugur.

4. Pengertian Tender Terbuka dan Tender Terbatas

Berdasarkan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0022.P/DIR/2020, pengadaan barang atau jasa yang dilakukan melalui Tender Terbuka harus diumumkan

dengan tujuan untuk memberi kesempatan kepada para penyedia barang atau jasa yang memenuhi persyaratan. Dalam Tender Terbuka dilakukan penilaian kualifikasi terhadap penyedia barang atau jasa, melalui prakualifikasi atau pascakualifikasi. Sedangkan tender terbatas mengundang DPT (Daftar Penyedia Terseleksi), penggunaan DPT untuk mempercepat proses pemilihan penyedia barang atau jasa dan untuk mendapatkan penyedia barang atau jasa yang berkualitas dan sesuai kualifikasi. DPT digunakan untuk pemilihan penyedia barang atau jasa yang dilaksanakan melalui Tender Terbatas. Penyusunan dan pemutakhiran DPT menjadi tugas dan tanggung jawab pejabat perencana pengadaan dan disahkan oleh pengguna barang atau jasa.

Mike Astari (2018), *Penerapan Proses Pengadaan Jasa Konstruksi di PT Semen Padang*. Metode pemilihan penyedia barang dan jasa yang dilakukan secara terbuka dengan pengumuman secara luas melalui media massa (cetak, elektronik, dan internet) serta papan pengumuman resmi sehingga masyarakat luas dan dunia usaha yang berminat serta memenuhi kualifikasi dapat berpartisipasi. Sedangkan metode pelelangan terbatas, mengikutsertakan penyedia barang dan jasa yang telah diyakini mampu dan jumlahnya terbatas yang dilaksanakan untuk pekerjaan yang kompleks serta terdaftar dalam daftar pemasok (*short list*) atau diumumkan secara luas untuk memberi kesempatan kepada peserta lain yang memenuhi kualifikasi.

Nurlia (2017), *Analisis Sistem dan Prosedur Pengadaan Barang dan Jasa di PT. PLN (Persero) Area Makassar Utara*. Metode pelelangan umum ini dipakai pada PT. PLN (Persero) Area Makassar Utara untuk nilai pengadaan di atas Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) yang dilakukan secara terbuka untuk umum dan semua pekerjaan yang dapat diikuti oleh semua penyedia barang atau jasa yang memenuhi syarat. Dengan tahapan proses pengumuman pengadaan. Pelelangan terbuka

dilaksanakan dapat dilakukan melalui prakualifikasi ataupun pascakualifikasi, diumumkan. Metode pelelangan terbatas adalah pelelangan terbatas merupakan strategi utama pengadaan barang dan jasa. Pelelangan terbatas dilaksanakan oleh pejabat pelaksana pengadaan dengan mengundang penyedia barang dan jasa yang terdapat di DPT (Daftar Penyedia Terseleksi). Sehingga lebih efektif dan efisien karena langsung mengundang calon penyedia barang dan jasa yang sudah terdaftar dalam DPT terkait.

Rini Syakina Cahyani (2017), *Analisis Penerapan E-Procurement dalam Efektivitas Pengadaan Barang dan Jasa Pada PT INALUM (Persero)*. Pelelangan umum metode pemilihan penyedia barang dan jasa secara terbuka dengan pengumuman melalui media massa dan papan pengumuman resmi sehingga masyarakat dan dunia usaha yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat berpartisipasi. Sedangkan pelelangan terbatas, hanya mengikutsertakan penyedia barang dan jasa yang telah diyakini mampu dan jumlahnya terbatas.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Metode Tender Terbuka adalah proses pengadaan barang dan jasa dengan cara diumumkan secara luas melalui media offline maupun online melalui pascakualifikasi maupun prakualifikasi. Sedangkan Metode Tender Terbatas adalah proses pengadaan barang dan jasa dengan mengundang calon penyedia barang dan jasa yang sudah terdaftar dalam DPT (Daftar Penyedia Terseleksi) sesuai dengan kualifikasi pekerjaan.

C. METODE

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah jenis penelitian kualitatif yaitu data dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat, dan gambar atau untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti, menginterpretasikan dan menjelaskan data yang ada secara sistematis. dengan tipe

penelitian deskriptif peneliti akan mendeskripsikan pengalaman yang dilakukan dan di alami oleh informan berkaitan dengan Efektivitas Metode Tender Terbatas dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT PLN (Persero) unit induk transmisi Jawa bagian Timur dan Bali.

2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah mengambil 3 indikator Efektivitas yang dikemukakan oleh Makmur (2011) yaitu ketepatan Waktu, Ketepatan Sasaran dan Ketepatan dalam menentukan pilihan.

a) Ketepatan Waktu

Waktu yang dibutuhkan dalam proses pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dengan Metode Tender Terbatas.

b) Ketepatan Sasaran

Kesesuaian kualifikasi penyedia barang dan jasa dengan pekerjaan yang ditenderkan.

c) Ketepatan Dalam Menentukan Pilihan

Kesesuaian hasil pemilihan metode Tender Terbatas dengan pekerjaan yang ditenderkan melalui tahapan proses sesuai dengan aturan yang berlaku di lingkungan PT PLN (Persero).

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode sebagai berikut:

- a) Observasi, yaitu peneliti akan melakukan pengamatan langsung terhadap aktifitas dalam proses pengadaan barang dan jasa di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali.
- b) Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab dengan pihak perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali yaitu pimpinan perusahaan, dan manajemen perusahaan serta pihak-pihak lain yang berkompeten mengenai hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

- c) Dokumentasi, yaitu pengumpulan data melalui dokumen-dokumen resmi milik perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali seperti laporan proses pengadaan barang atau jasa, berdirinya perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali dan kegiatan operasional yang dilakukannya.

4. Teknik Analisa Data

Analisis data ialah langkah selanjutnya untuk mengelola data dimana data yang diperoleh, dikerjakan dan dimanfaatkan untuk sedemikian rupa untuk menyimpulkan persoalan yang diajukan dalam menyusun hasil penelitian. Dalam model ini terdapat 3 (tiga) komponen pokok. Menurut pendapat Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2012), ketiga komponen tersebut adalah sebagai berikut:

a) Reduksi Data (*Data Reduction*)

Yakni data yang di peroleh dilapangan jumlahnya sangat cukup banyak, untuk itu sangat perlu dicatat dengan sangat rinci dan teliti. Seperti yang telah di kemukakan, makin lama peneliti di lapangan maka jumlah data juga akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu juga segera dilakukan tindakan analisis data dan melalui reduksi data berarti merangkum dan memilih hal-hal yang pokok saja, memfokuskan pada hal-hal yang dianggap penting, dan dicari bentuk dan temanya serta membuang yang tidak terlalu diperlukan dalam hal ini yaitu data yang tidak begitu penting.

b) Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam suatu penelitian kualitatif, penyajian data bisa dapat dilakukan dalam suatu bentuk uraian singkat dan bagan dan kaitan antara kategori dan sejenisnya.

c) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

Langkah ketiga dalam suatu analisis data kualitatif yaitu adalah

penarikan kesimpulan dan pengecekan atau verifikasi. Bentuk kesimpulan awal yang dibuat masih bersifat sementara, dapat berubah bila tidak ditemukan bukti yang kuat, yang dapat mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan data yang dikemukakan sebelumnya pada tahap pertama, didukung oleh suatu bukti yang valid, kuat, dan konsisten saat peneliti telah kembali kelapangan untuk mengumpulkan data. Maka kesimpulan yang sebelumnya dikemukakan harus merupakan kesimpulan yang kredibel.

5. Keabsahan Data

Salah satu cara yang digunakan oleh peneliti dalam pengujian kredibilitas data adalah dengan triangulasi. Triangulasi dapat dikatakan sebagai pengecekan, pengujian data dari berbagai sumber-sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Lebih lanjut triangulasi dapat dibagi ke dalam tiga macam, yaitu:

a) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara memeriksa data/menguji data yang telah didapat melalui beberapa sumber. Dalam hal ini peneliti melakukan pengumpulan data dan pengujian data yang sudah di dapat melalui hasil pengamatan, wawancara, dan dokumen yang ada. Kemudian peneliti membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara, dan membandingkan hasil dari wawancara dengan dokumen yang ada.

b) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik di lakukan dengan cara memeriksa data kepada sumber-sumber yang sama dengan menggunakan teknik yang berbeda. Dalam hal ini data yang diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi dan dokumen. Apabila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih

lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar atau mungkin semuanya bisa benar karena mempunyai sudut pandang yang masing-masing berbeda-beda.

c) **Triangulasi Waktu**

Waktu dapat juga mempengaruhi kredibilitas data. Data yang di kumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara pada saat di pagi hari, saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah dan akan memberikan data, yang lebih valid sehingga akan lebih kredibel. Untuk itu dalam hal ini bentuk pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan wawancara dan pengecekan, obsevasi atau menggunakan teknik lain dalam situasi dan waktu yang berbeda. Jika hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka harus dilakukan secara berulang-ulang hingga dapat sampai ditemukan kepastian datanya. Triangulasi juga dapat dilakukan dengan cara memeriksa hasil penelitian, dari tim peneliti yang lain yang juga diberi tugas untuk melakukan pengumpulan data.

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

1. Ketepatan Waktu

Menurut Makmur (2011), ketepatan waktu yaitu sesuatu yang bisa menentukan berhasilnya suatu kegiatan yang dilaksanakan organisasi tapi juga bisa berakibat terhadap sebuah kegagalan dari aktivitas organisasi. Penggunaan waktu secara tepat akan melahirkan efektivitas pencapaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengadaan barang dan jasa berpedoman pada Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0022.P/DIR/2020 tentang Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa di Lingkungan PT PLN (Persero). Jadwal pengadaan barang dan jasa disusun dalam bentuk DRP (Dokumen Rencana Pengadaan) yang di dalamnya memuat Dokumen kebutuhan barang atau jasa yang meliputi volume, waktu penyerahan, estimasi anggaran, strategi

pengadaan, metode pengadaan, pelaksana pengadaan dan pemaketan atau *grouping* atau *joint procurement* apabila diperlukan. DRP tersebut sebagai dasar dari pelaksanaan pengadaan barang dan jasa yang disesuaikan dengan terbitnya SKAI (Surat Ketetapan Anggaran Investasi) dari PLN pusat pada bulan Februari-Maret pada tahun berjalan dengan jumlah dan paket pekerjaan yang telah ditetapkan. Dari SKAI tersebut akan dilakukan pemecahan paket pekerjaan sesuai dengan kebutuhan yang diajukan ke Kantor Induk. Setiap paket pekerjaan akan dilakukan kajian resiko, kajian kepatuhan, kajian kelayakan proyek (kajian finansial dan kajian operasional) yang dilakukan untuk menentukan kelayakan proyek tersebut.

Dari asumsi 20 paket pekerjaan yang di setuju, maka harus membuat jadwal pengadaan dari 20 paket pekerjaan tersebut mulai dari proses di Bidang Enjiniring, Biro Perencana Pengadaan, dan Biro Pelaksana Pengadaan sebagai berikut:

- a) Bidang Enjiniring : membuat syarat teknis dan membuat RAB (Rencana Anggaran Biaya) berdasarkan barang dan jasa yang akan diadakan sesuai spesifikasi teknisnya serta waktu yang dibutuhkan \pm 14 hari kerja.
- b) Biro Perencana Pengadaan : syarat-syarat teknis dan RAB (Rencana Anggaran Biaya) yang menjadi dasar dalam pembuatan Dokumen Tender yang berisi : Bab I (Instruksi Kepada Peserta Tender), Bab II (Syarat-syarat Umum Kontrak), Bab III (Syarat-Syarat Khusus Kontrak), Bab IV (Syarat-Syarat Teknis), Bab V (Daftar Isian) dan Bab VI (Contoh Format). Dan pembuatan HPE (Harga Perkiraan Enjiniring) sebagai salah satu referensi dalam pembuatan HPS (Harga Perkiraan Sendiri), dan waktu yang dibutuhkan \pm 14 hari kerja.
- c) Biro Pelaksana Pengadaan : membuat HPS (Harga Perkiraan Sendiri) sebagai referensi dalam evaluasi harga penawaran dan menjalankan proses tender, waktu yang dibutuhkan \pm 60-90 hari kalender.

Paket pekerjaan tersebut dilaksanakan secara berkala dengan harapan tidak ada gagal tender. Pengadaan barang dan jasa dapat dinyatakan gagal apabila:

- a) Jumlah penyedia barang atau jasa yang memasukkan
- b) Penawaran atau dokumen aplikasi kualifikasi kurang dari 2 (dua)
- c) Jumlah penyedia barang atau jasa yang lulus prakualifikasi kurang dari 2 (dua)
- d) Pemenang tender yang ditunjuk mengundurkan diri
- e) Negosiasi yang dilakukan tidak berhasil mencapai kesepakatan
- f) Tidak ada penawaran yang memenuhi persyaratan administrasi dan teknis
- g) Adanya indikasi kuat terjadi persaingan usaha yang tidak sehat
- h) Adanya indikasi terjadinya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN)
- i) Sanggahan dari penyedia barang atau jasa dinyatakan benar
- j) Berdasarkan rekomendasi dari komite *value for money* atas usulan pejabat pelaksana pengadaan, pengguna barang atau jasa, pejabat pengawasan, atau pejabat lain yang terkait
- k) Akibat adanya penetapan pengadilan

Dengan adanya gagal tender tersebut dapat mengakibatkan keterlambatan tandatangan kontrak, kehilangan momen bisnis karena tidak dapat langsung menjual energi listrik kepada pelanggan yang mengakibatkan kerugian pendapatan dengan asumsi proses tender membutuhkan waktu \pm 118 hari kalender sampai dengan terkontrak dan pelaksanaan pekerjaan 180 hari kalender sampai diterima oleh konsumen, dari 20 paket pekerjaan tersebut diberikan waktu 10 bulan (Maret-Desember), jika paket pekerjaan tersebut tidak terkontrak tepat waktu, misalnya terlambat 1 bulan maka dapat diakumulasikan dengan harga listrik daya 900 VA adalah Rp 1.467/kWh maka Rp 1.467 x 24 Jam x 30 Hari x 13.960.443 (pelanggan) = Rp 14.745.578.314.320, jadi kerugian yang ditanggung oleh PLN bisa mencapai triliunan rupiah.

Oleh karena itu, biro pengadaan dan pihak-pihak terkait harus merumuskan strategi perusahaan untuk percepatan proses pengadaan barang atau jasa sesuai peraturan yang berlaku sehingga sesuai dengan target perusahaan dan menekan gagal tender. Berdasarkan *supply positioning matriks* paket pekerjaan yang diusulkan oleh PLN UIT JBM adalah pekerjaan yang bersifat *Leverage* atau *Bottleneck* item sehingga dapat menggunakan metode tender terbuka atau Tender Terbatas.

a) Tahapan Proses Pengadaan dengan Metode Tender Terbuka Satu Tahap Dua Sampul Berdasarkan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0022.P/DIR/2020.

- 1) Pengumuman. Pelaksana pengadaan harus mengumumkan secara luas tentang adanya pelelangan dengan pascakualifikasi melalui media elektronik (*E-procurement*) dan papan pengumuman atau surat kabar.
- 2) Pendaftaran dan pengambilan dokumen tender atau RKS. Calon penyedia barang dan jasa yang berminat melakukan pendaftaran dan mengambil dokumen tender atau RKS. Pengambilan RKS hanya dilakukan pada tempat dan waktu yang telah ditetapkan oleh pejabat pelaksana pengadaan.
- 3) Pemberian penjelasan. Penjelasan dokumen pengadaan dilakukan di tempat dan waktu yang ditentukan, dihadiri oleh calon penyedia barang dan jasa yang terdaftar dalam daftar calon penyedia barang dan jasa. Ketidakhadiran calon penyedia barang dan jasa pada saat penjelasan pengadaan tidak dapat dijadikan dasar untuk menggugurkan penawaran dan mengikuti hasil dari penjelasan dokumen tersebut.
- 4) Pemasukan dokumen penawaran yaitu sampul 1 (dokumen administrasi dan teknis) dan sampul 2

- (dokumen harga penawaran) oleh calon penyedia barang atau jasa sesuai dengan persyaratan yang ada di dokumen tender atau RKS.
- 5) Pembukaan dokumen penawaran sampul 1. Pembukaan dokumen penawaran dilakukan dengan disaksikan oleh 2 (dua) orang saksi di luar pejabat pelaksana atau pejabat pengadaan yang ditunjuk secara tertulis oleh pejabat pelaksana atau pejabat pengadaan.
 - 6) Evaluasi dan klarifikasi dokumen penawaran sampul 1. Pelaksanaan evaluasi penawaran dilakukan oleh pejabat pelaksana atau pejabat pengadaan terhadap semua penawaran yang masuk.
 - 7) Pemberitahuan hasil evaluasi sampul 1. Pemberitahuan hasil evaluasi sampul 1 berupa berita acara (lulus atau tidak lulus). Calon penyedia barang dan jasa yang lulus akan diundang untuk pembukaan sampul 2 (dokumen penawaran harga), sedangkan yang tidak lulus akan diundang untuk pengambilan jaminan penawaran dan sampul 2 yang belum dibuka.
 - 8) Pembukaan dokumen penawaran sampul 2. Pembukaan dokumen penawaran harga dilakukan dengan disaksikan oleh pejabat pelaksana atau pejabat pengadaan dan calon penyedia barang dan jasa yang dibuka dokumen sampul 2 nya.
 - 9) Evaluasi dokumen penawaran sampul 2 (surat penawaran, daftar kuantitas dan harga, sertifikat TKDN, dan rekapitulasi TKDN).
 - 10) Pembuktian dokumen kualifikasi. Pembuktian kualifikasi pada tender dapat dilakukan dengan meminta dokumen yang dapat membuktikan kompetensi penyedia barang atau jasa.
 - 11) Klarifikasi dan negosiasi harga. Pejabat pelaksana pengadaan melakukan klarifikasi dan negosiasi baik dari segi teknis maupun biaya sehingga diperoleh harga yang wajar dan secara teknis dapat dipertanggungjawabkan.
 - 12) Usulan penetapan pemenang. Pejabat pelaksana pengadaan membuat dan menyampaikan laporan kepada pengguna barang dan jasa untuk menetapkan pemenang pengadaan. Laporan tersebut disertai usulan calon pemenang dan penjelasan atau keterangan lain yang dianggap perlu sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan.
 - 13) Penetapan pemenang. Pemenang pengadaan ditetapkan oleh pengguna barang dan jasa berdasarkan usulan pejabat pelaksana pengadaan. Pengguna barang dan jasa menetapkan pemenang pengadaan dan mengeluarkan surat penetapan penyedia barang dan jasa kepada pejabat pelaksana pengadaan.
 - 14) Pengumuman pemenang. Pemenang pengadaan diumumkan dan diberitahukan oleh pejabat pelaksana pengadaan kepada para calon penyedia barang dan jasa setelah diterimanya surat penetapan penyedia barang dan jasa dari pengguna barang dan jasa.
 - 15) Sanggah. Penyedia barang atau jasa yang berkeberatan terhadap hasil penilaian kualifikasi dapat mengajukan sanggah kepada Pejabat Perencana Pengadaan, paling lambat 3 (tiga) hari kerja setelah pengumuman ditayangkan.
 - 16) Sanggah banding (jika ada).
 - 17) Penunjukan penyedia barang dan jasa.
 - 18) Pengguna barang dan jasa mengeluarkan Surat Penunjukan Penyedia Barang dan Jasa (SPPBJ) sebagai pelaksana pekerjaan yang dilelangkan.
 - 19) *Contract Discussion Agreement* (CDA), apabila diperlukan.

Melakukan diskusi tentang dokumen kontrak antara kedua belah pihak, jika disetujui maka dilanjutkan dengan penandatanganan kontrak.

20) Penandatanganan perjanjian atau kontrak.

Tabel 2. Jadwal Pelaksanaan Tender Terbuka

No.	Uraian Kegiatan	Durasi Hari Kerja
1.	Pengumuman Tender Terbuka	1
2.	Pendaftaran dan Pengambilan Dokumen	8
3.	Penjelasan atau <i>Aanwijzing</i> (Dokumen dan Lapangan)	1
4.	Pemasukan Penawaran	1
5.	Pembukaan Sampul 1	1
6.	Evaluasi Administrasi Penawaran Sampul 1	6
7.	Klarifikasi Administrasi Penawaran (Bila Ada)	3
8.	Evaluasi Teknik Penawaran Sampul 1	6
9.	Klarifikasi Teknik Penawaran (Bila Ada)	3
10.	Undangan Pembukaan Dok. Penawaran Sampul 2	1
11.	Pembukaan Dok. Penawaran Sampul 2	1
12.	Evaluasi Harga Penawaran Sampul 2	3
13.	Pembuktian Kualifikasi	3
14.	Nego. Harga Terendah Hasil Evaluasi	2
15.	Laporan Hasil Pelelangan	2
16.	<i>Review Value For Money</i>	3
17.	Usulan Calon Pemenang	1
18.	Penetapan Pemenang	1
19.	Pengumuman Pemenang	1
20.	Masa Sanggah	3
21.	Jawaban Sanggahan (Bila Ada)	7
22.	Surat Kep. Penunjukan Penyedia Barang atau Jasa	1
23.	<i>Contract Discussed</i>	3
24.	Penandatanganan Kontrak	1
Total		63

Sumber: PLN UIT JBM Tahun 2021 (Data Diolah)

b) Tahapan Proses Tender Terbatas Satu Tahap Dua Sampul Berdasarkan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0022.P/DIR/2020.

1) Undangan. Mengundang penyedia barang dan jasa yang terdapat di DPT (Daftar Penyedia Terseleksi), ketentuan DPT untuk mempercepat proses pemilihan penyedia barang dan jasa dan untuk mendapatkan penyedia barang dan jasa yang berkualitas dan sesuai kualifikasi.

2) Pengambilan dokumen tender atau RKS. Pengambilan RKS hanya dilakukan pada tempat dan waktu yang telah ditetapkan oleh pejabat pelaksana pengadaan.

3) Pemberian penjelasan. Penjelasan dokumen pengadaan dilakukan ditempat dan waktu yang ditentukan, dihadiri oleh calon penyedia barang dan jasa yang terdaftar dalam daftar calon penyedia barang dan jasa. Ketidakhadiran calon penyedia barang dan jasa pada saat penjelasan

- pengadaan tidak dapat dijadikan dasar untuk menggugurkan penawaran dan mengikuti hasil dari penjelasan dokumen tersebut.
- 4) Pemasukan dokumen penawaran yaitu sampul 1 (dokumen administrasi dan teknis) dan sampul 2 (dokumen harga penawaran) oleh calon penyedia barang atau jasa sesuai dengan persyaratan yang ada di dokumen tender atau RKS.
 - 5) Pembukaan dokumen penawaran sampul 1. Pembukaan dokumen penawaran dilakukan dengan disaksikan oleh 2 (dua) orang saksi di luar pejabat pelaksana atau pejabat pengadaan yang ditunjuk secara tertulis oleh pejabat pelaksana atau pejabat pengadaan.
 - 6) Evaluasi dan klarifikasi dokumen penawaran sampul 1. Pelaksanaan evaluasi penawaran dilakukan oleh pejabat pelaksana atau pejabat pengadaan terhadap semua penawaran yang masuk.
 - 7) Pemberitahuan hasil evaluasi sampul 1 berupa berita acara (lulus atau tidak lulus). Calon penyedia barang dan jasa yang lulus akan diundang untuk pembukaan sampul 2 (dokumen penawaran harga), sedangkan yang tidak lulus akan diundang untuk pengambilan jaminan penawaran dan sampul 2 yang belum dibuka.
 - 8) Pembukaan dokumen penawaran sampul 2. pembukaan dokumen penawaran harga dilakukan dengan disaksikan oleh pejabat pelaksana atau pejabat pengadaan dan calon penyedia barang dan jasa yang dibuka dokumen sampul 2 nya.
 - 9) Evaluasi dokumen penawaran sampul 2 (surat penawaran, daftar kuantitas dan harga, sertifikat TKDN, dan rekapitulasi TKDN).
 - 10) Pembuktian dokumen kualifikasi. Pembuktian kualifikasi pada tender dapat dilakukan dengan meminta dokumen yang dapat membuktikan kompetensi penyedia barang atau jasa.
 - 11) Klarifikasi dan negosiasi harga. Pejabat pelaksana pengadaan melakukan klarifikasi dan negosiasi baik dari segi teknis maupun biaya sehingga diperoleh harga yang wajar dan secara teknis dapat dipertanggungjawabkan.
 - 12) Usulan penetapan pemenang. Pejabat pelaksana pengadaan membuat dan menyampaikan laporan kepada pengguna barang dan jasa untuk menetapkan pemenang pengadaan. Laporan tersebut disertai usulan calon pemenang dan penjelasan atau keterangan lain yang dianggap perlu sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan.
 - 13) Penetapan pemenang. Pemenang pengadaan ditetapkan oleh pengguna barang dan jasa berdasarkan usulan pejabat pelaksana pengadaan. Pengguna barang dan jasa segera menetapkan pemenang pengadaan dan mengeluarkan surat penetapan penyedia barang dan jasa kepada pejabat pelaksana pengadaan.
 - 14) Pengumuman pemenang. Pemenang pengadaan diumumkan dan diberitahukan oleh pejabat pelaksana pengadaan kepada para calon penyedia barang dan jasa setelah diterimanya surat penetapan penyedia barang dan jasa dari pengguna barang dan jasa.
 - 15) Sanggah. Penyedia barang atau jasa yang berkeberatan terhadap hasil penilaian kualifikasi dapat mengajukan sanggah kepada Pejabat Perencana Pengadaan, paling lambat 3 (tiga) hari kerja setelah pengumuman ditayangkan.
 - 16) Sanggah banding (jika ada).
 - 17) Penunjukan penyedia barang atau jasa. pengguna barang dan jasa mengeluarkan Surat Penunjukan

- | | |
|---|---|
| Penyedia Barang dan Jasa (SPPBJ) sebagai pelaksana pekerjaan yang dilelangkan.
18) <i>Contract Discussion Agreement</i> (CDA), apabila diperlukan. melakukan diskusi tentang dokumen | kontrak antara kedua belah pihak, jika disetujui maka dilanjutkan dengan penandatanganan kontrak.
19) Penandatanganan perjanjian atau kontrak. |
|---|---|

Tabel 3. Jadwal Pelaksanaan Tender Terbatas

No.	Uraian Kegiatan	Durasi Hari Kerja
1.	Undangan Tender Terbatas	1
2.	Pendaftaran dan Pengambilan Dokumen	6
3.	Penjelasan atau <i>Aanwijzing</i> (Dokumen dan Lapangan)	1
4.	Pemasukan Penawaran	1
5.	Pembukaan Sampul 1	1
6.	Evaluasi Administrasi Penawaran Sampul 1	3
7.	Klarifikasi Administrasi Penawaran (Bila Ada)	2
8.	Evaluasi Teknik Penawaran Sampul 1	3
9.	Klarifikasi Teknik Penawaran (Bila Ada)	2
10.	Undangan Pembukaan Dok. Penawaran Sampul 2	1
11.	Pembukaan Dok. Penawaran Sampul 2	1
12.	Evaluasi Harga Penawaran Sampul 2	2
13.	Nego. Harga Terendah Hasil Evaluasi	2
14.	Laporan Hasil Pelelangan	2
15.	<i>Review Value For Money</i>	3
16.	Usulan Calon Pemenang	1
17.	Penetapan Pemenang	1
18.	Pengumuman Pemenang	1
19.	Masa Sanggah	3
20.	Jawaban Sanggahan (Bila Ada)	7
21.	Surat Kep. Penunjukan Penyedia Barang atau Jasa	1
22.	<i>Contract Discussed</i>	3
23.	Penandatanganan Kontrak	1
Total		49

Sumber: PLN UIT JBM Tahun 2021 (Data Diolah)

Jika dilihat dari Tabel 2. Jadwal Pelaksanaan Tender Terbuka dan Tabel 3. Jadwal Pelaksanaan Tender Terbatas, terlihat perbedaan waktu yang dibutuhkan dalam proses tender yaitu tender terbuka membutuhkan waktu 63 hari

kerja sedangkan tender terbatas membutuhkan waktu 49 hari kerja. Perbedaan waktu tersebut terjadi karena terdapat perbedaan tahapan proses tender yaitu:

Tabel 4. Perbedaan Tahapan Proses Tender Terbuka dan Tender Terbatas

No.	Tender Terbuka	Tender Terbatas
1.	Pengumuman tender terbuka (belum diketahui peserta tender yang akan mendaftar)	Mengundang penyedia barang dan jasa (peserta tender diundang berdasarkan DPT sehingga mempercepat proses pemilihan penyedia barang dan jasa)
2.	Terdapat evaluasi kualifikasi perusahaan	Tidak ada evaluasi kualifikasi perusahaan
3.	Terdapat pembuktian kualifikasi	Tidak ada pembuktian kualifikasi

Sumber: PLN UIT JBM Tahun 2021 (Data Diolah)

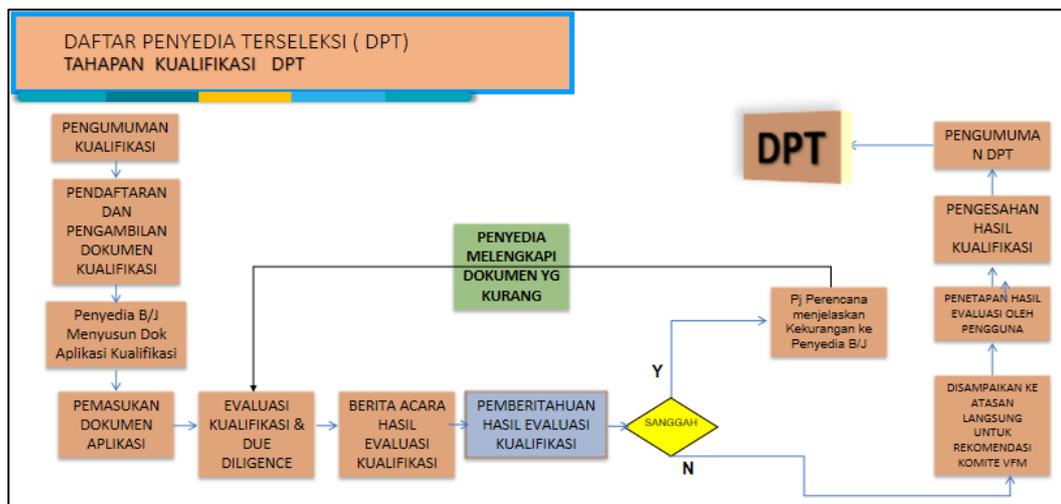
2. Ketepatan Sasaran

Menurut Makmur (2011), ketepatan sasaran adalah penetapan sasaran yang tepat baik yang ditetapkan secara perorang maupun secara kelompok organisasi sangat menentukan keberhasilan dari suatu aktivitas organisasi. Demikian juga sebaliknya, jika sasaran yang ditentukan itu kurang tepat, maka akan menghambat dan memperlama

pelaksanaan dari berbagai kegiatan organisasi itu sendiri.

Sasaran yang ditetapkan adalah penyedia barang dan jasa yang memiliki kualifikasi yang sama dengan pekerjaan yang ditenderkan. Penyedia barang dan jasa yang ada dalam Tender Terbatas adalah penyedia barang dan jasa yang sudah terdaftar dalam DPT (Daftar Penyedia Terseleksi).

Gambar 2. Tahapan Kualifikasi DPT (Daftar Penyedia Terseleksi)



Sumber: Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0022.P/DIR/2020

Proses penyusunan DPT sebagai berikut:

- a) Pengumuman
- b) Pendaftaran dan pengambilan dokumen kualifikasi. dokumen kualifikasi adalah dokumen yang disiapkan oleh Pejabat Perencana Pengadaan sebagai pedoman dalam penilaian kualifikasi.
- c) Penjelasan dokumen kualifikasi (jika diperlukan)
- d) Pemasukan dokumen. Dokumen aplikasi diserahkan ke pejabat perencana pengadaan dokumen aplikasi kualifikasi adalah dokumen yang disiapkan oleh penyedia barang atau jasa berdasarkan dokumen kualifikasi yang disampaikan kepada Pejabat Perencana Pengadaan dalam proses DPT dan kepada Pejabat

- Pelaksana Pengadaan dalam proses kualifikasi.
- e) Evaluasi kualifikasi (jika diperlukan dapat *due diligence* dengan cara wawancara, kunjungan ke lokasi, konfirmasi silang dengan perusahaan dan/atau lembaga dan/atau organisasi profesi dan/atau organisasi lain).
 - f) Berita acara hasil evaluasi kualifikasi (usulan hasil evaluasi yang direkomendasikan oleh Komite Vfm).
 - g) Penetapan hasil evaluasi kualifikasi yang dilakukan setelah adanya persetujuan oleh Komite VFM.
 - h) Pemberitahuan hasil evaluasi kualifikasi yang diumumkan melalui aplikasi *E-Procurement*.
 - i) Masa sanggah dan jawab sanggah (jika ada). Penyedia barang atau jasa yang berkeberatan terhadap hasil penilaian kualifikasi dapat mengajukan sanggah kepada pejabat perencana pengadaan, paling lambat 3 (tiga) hari kerja setelah pengumuman penyedia barang dan jasa yang lulus kualifikasi
 - j) Penerbitan tanda DPT. Penerbitan DPT yang disahkan oleh pengguna dan

dikirimkan kepada penyedia barang dan jasa yang Lulus dengan masa berlaku selama 3 tahun.

Salah satu DPT yang ada di PLN UIT JBM seperti pemasangan proteksi sistem. Contoh dalam Studi kasus untuk pekerjaan “Pengadaan dan Penggantian Relai CBF, TWS, dan LCD Tersebar di Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur Dan Bali” maka DPT yang digunakan adalah DPT Pemasangan Proteksi Sistem. Maka pelaksana pengadaan akan mengundang penyedia barang dan jasa yang terdaftar dalam DPT tersebut untuk mengikuti Tender Terbatas melalui surat resmi dan mengumumkan melalui aplikasi *E-Procurement* yang didalamnya sudah memuat bahwa peserta tender adalah yang sudah terdaftar dalam DPT Pemasangan Proteksi Sistem. Sehingga pada saat pengumuman sudah di *upload* ke dalam *E-Procurement* maka semua penyedia barang dan jasa yang terdaftar dalam *E-Procurement* dapat mengetahui dan melihat pengumuman tersebut.

Gambar 3. Pengumuman DPT Pada Aplikasi *E-Procurement*

The screenshot shows the ePROC application interface. At the top, there is a navigation bar with links for Home, About e-Proc PLN, Terms and Conditions, FAQ's, Registration, and Login. The main content area displays a welcome message and a table of DPT details. The table has columns for No (Category), Nomor DPT (DPT Number), Nama Material/Jasa (Material/Service Name), and Satuan (Unit). The data row shows: 1, 2400-0107, Pemasangan Proteksi Sistem, Lot.

No (Category)	Nomor DPT (DPT Number)	Nama Material/Jasa (Material/Service Name)	Satuan (Unit)
1	2400-0107	Pemasangan Proteksi Sistem	Lot

Sumber: PLN UIT JBM 2022

Gambar 4. Pengumuman Hasil Evaluasi DPT Pada Aplikasi E-Procurement

NO	JUDUL BERITA	TANGGAL PUBLISH	JAM PUBLISH	TANGGAL	STATUS	NAMA FILE	AKSI
1	PENGUMUMAN HASIL EVALUASI KUALIFIKASI DAFTAR PENYEDIA TERSELEKSI (DPT) UIT JBM (Evaluasi Tahap 1 Tahun 2022)	11/02/2022	08:30	11/02/2022	Aktif	11021955-PENGUMUMAN HASIL EVALUASI KUALIFIKASI DPT Tahap 1_2022.pdf	
2	PENGUMUMAN PENETAPAN DAFTAR PENYEDIA TERSELEKSI (DPT) TAHAP 8 2021	12/01/2022	15:51	12/01/2022	Aktif	12014944-Pengumuman 015 DPT Tahap 8 2022.pdf	
3	PENGUMUMAN HASIL EVALUASI KUALIFIKASI DAFTAR PENYEDIA TERSELEKSI (DPT) UIT JBM (Evaluasi Tahap 8)	30/12/2021	12:01	30/12/2021	Aktif	30125910-scan pengumuman 014.pdf	
4	PENGUMUMAN PENETAPAN DAFTAR PENYEDIA TERSELEKSI (TAHAP 7)	01/09/2021	08:24	01/09/2021	Aktif	01092228-Pengumuman DPT Tahap 7 no 13.pdf	
5	PENGUMUMAN HASIL EVALUASI KUALIFIKASI DPT UIT JBM (EVALUASI TAHAP 7)	26/08/2021	10:59	26/08/2021	Aktif	26085742-012_PENGUMUMAN EVA KUALIFIKASI DPT.pdf	
6	PENGUMUMAN PENETAPAN DAFTAR PENYEDIA TERSELEKSI (DPT) DPT 028 JASA SERTIFIKASI SISTEM MANAJEMEN	29/07/2021	14:09	29/07/2021	Aktif	29070843-Pengumuman DPT 011.pdf	

Sumber: PLN UIT JBM 2022

Gambar 5. Pengumuman Penetapan DPT Pada Aplikasi E-Procurement

NO	JUDUL BERITA	TANGGAL PUBLISH	JAM PUBLISH	TANGGAL	STATUS	NAMA FILE	AKSI
1	PENGUMUMAN HASIL EVALUASI KUALIFIKASI DAFTAR PENYEDIA TERSELEKSI (DPT) UIT JBM (Evaluasi Tahap 1 Tahun 2022)	11/02/2022	08:30	11/02/2022	Aktif	11021955-PENGUMUMAN HASIL EVALUASI KUALIFIKASI DPT Tahap 1_2022.pdf	
2	PENGUMUMAN PENETAPAN DAFTAR PENYEDIA TERSELEKSI (DPT) TAHAP 8 2021	12/01/2022	15:51	12/01/2022	Aktif	12014944-Pengumuman 015 DPT Tahap 8 2022.pdf	
3	PENGUMUMAN HASIL EVALUASI KUALIFIKASI DAFTAR PENYEDIA TERSELEKSI (DPT) UIT JBM (Evaluasi Tahap 8)	30/12/2021	12:01	30/12/2021	Aktif	30125910-scan pengumuman 014.pdf	
4	PENGUMUMAN PENETAPAN DAFTAR PENYEDIA TERSELEKSI (TAHAP 7)	01/09/2021	08:24	01/09/2021	Aktif	01092228-Pengumuman DPT Tahap 7 no 13.pdf	
5	PENGUMUMAN HASIL EVALUASI KUALIFIKASI DAFTAR PENYEDIA TERSELEKSI (DPT) UIT JBM (Evaluasi Tahap 8)	30/12/2021	12:01	30/12/2021	Aktif	30125910-scan pengumuman 014.pdf	

Sumber: PLN UIT JBM 2022

Gambar 6. Pemutakhiran DPT per September 2021

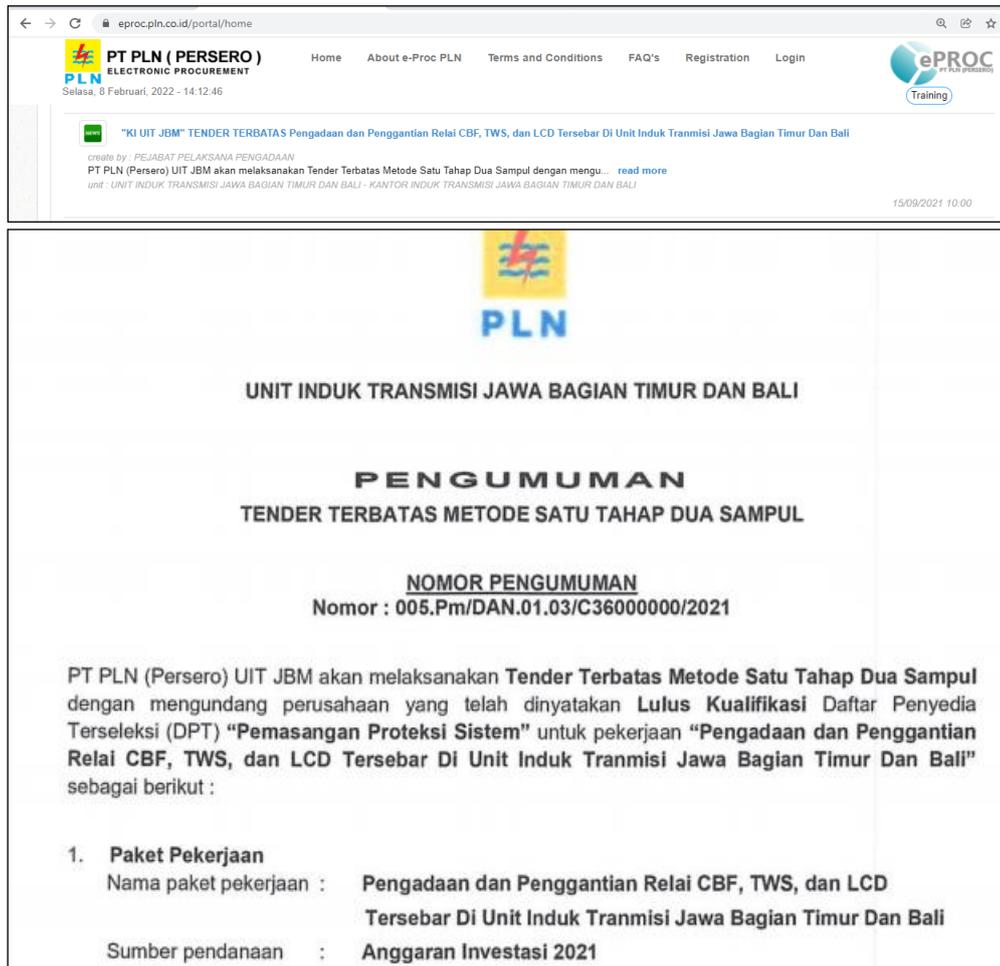
DPT : Pemasangan Proteksi Sistem			
Ruang Lingkup : Pengadaan dan pemasangan sistem proteksi			
NO	NAMA PENYEDIA	SURAT PENETAPAN	TANGGAL
1	PT A	0882/DAN.01.02/370000/2019	15-Oct-19
2	PT B	0230/DAN.01.02/TJBTB/2018	10-May-19
3	PT C	0230/DAN.01.02/TJBTB/2018	10-May-19
4	PT D	0230/DAN.01.02/TJBTB/2018	10-May-19
5	PT E	0680/DAN.00.02/370000/2020	03-Apr-20
6	PT F	0897/DAN.01.02/370000/2019	16-Oct-19
7	PT G	0230/DAN.01.02/TJBTB/2018	10-May-19
8	PT H	0833/DAN.00.02/370000/2019	15-Oct-19
9	PT I	0230/DAN.01.02/TJBTB/2018	10-May-19
10	PT J	0230/DAN.01.02/TJBTB/2018	10-May-19
11	PT K	1268/DAN.00.02/GM/2021 ND	14-Apr-21
12	PT L	1541/DAN.00.02/GM/2021 ND	29-Apr-21
13	PT M	1541/DAN.00.02/GM/2021 ND	29-Apr-21
14	PT N	3011/DAN.00.02/2021-R ND	01-Sep-21
15	PT O	3011/DAN.00.02/2021-R ND	01-Sep-21
16	PT P	3011/DAN.00.02/2021-R ND	01-Sep-21

Sumber: PLN UIT JBM Tahun 2021 (Data Diolah)

DPT berlaku selama 3 (tiga) tahun dengan melakukan pemutakhiran. DPT harus dilakukan pemuktahiran secara berkala dan terus-menerus antara lain berupa penambahan atau pengurangan penyedia barang atau jasa dalam DPT. Pemutakhiran data kualifikasi DPT dilakukan periodik sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun sekali dan dapat melakukan evaluasi kinerja penyedia terseleksi yang telah terdaftar DPT sewaktu-waktu sesuai kebutuhan. Penambahan DPT dapat dilakukan apabila ada pendaftar baru

pada periode kualifikasi yang dinyatakan lulus Kualifikasi dan disahkan oleh pengguna barang atau jasa atau serta pengurangan DPT dapat dilakukan apabila masa berlaku DPT sudah berakhir, dibekukan dari DPT atau yang terkena sanksi daftar hitam (*blacklist*) akibat penyedia barang atau jasa berkinerja buruk atau tidak memutakhirkan data kualifikasi tanpa keterangan yang dapat dipertanggungjawabkan atau tidak lolos penilaian kualifikasi terhadap persyaratan baru bila dilakukan perubahan.

Gambar 7. Pengumuman Tender Terbatas Beserta Lampirannya



Sumber: PLN UIT JBM Tahun 2021

Sesuai dengan prinsip pengadaan barang dan jasa yaitu kompetitif karena mengundang penyedia barang dan jasa yang terdaftar dalam DPT melalui aplikasi *E-Procurement*, transparan karena telah mengumumkan secara luas melalui *E-Procurement*, terbuka serta akuntabel yang berarti harus mencapai sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga menjauhkan dari potensi penyalahgunaan dan penyimpangan.

Oleh karena itu, penyedia barang dan jasa dalam metode Tender Terbatas sudah sesuai dengan pekerjaan yang ditenderkan menyesuaikan dengan kebutuhan tender di lingkungan PLN UIT JBM melalui DPT yang telah di mutakhirkan secara berkala dan

hanya penyedia barang dan jasa yang lulus DPT yang akan diundang untuk mengikuti Tender Terbatas. Proses DPT (Daftar Penyedia Terseleksi) sudah dilakukan melalui aplikasi *E-Procurement* secara keseluruhan sehingga tepat sasaran dan efektif dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali.

3. Ketepatan Dalam Menentukan Pilihan

Menurut Makmur (2011), menetapkan pilihan bukan persoalan yang gampang dalam organisasi dan juga bukan hanya prediksi saja akan tetapi melalui tahap-tahap proses, sehingga dapat ditemukan penetapan yang terbaik diantara yang terbaik

atau yang terjujur diantara yang jujur atau keduanya yang terbaik dan terjujur diantara dari yang baik dan jujur tanggung jawab dari suatu organisasi.

Pemilihan Tender Terbatas berdasarkan *Supply Positioning Matrix* yang dituangkan dalam DRP (Dokumen Rencana Pengadaan). Studi kasus ketepatan dalam menentukan pilihan Tender Terbatas diambil dalam pekerjaan “Pengadaan dan Penggantian Relai CBF, TWS, dan LCD Tersebar di Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali” dengan tahapan sebagai berikut:

- a) Pengumuman Tender Terbatas sesuai dengan Daftar Penyedia Terseleksi (DPT) pada Aplikasi *E-Procurement* dan surat resmi.
- b) Mengundang penyedia barang dan jasa yang terdaftar dalam DPT Pemasangan Proteksi Sistem.
- c) Peserta tender yang telah mendaftar dan mengambil dokumen tender akan diundang untuk menghadiri penjelasan dokumen tender.
- d) Memberikan penjelasan administrasi dan teknis tentang dokumen tender atau RKS dilaksanakan di kedudukan masing-masing (*Video Conference* atau *Zoom*) dan Kantor PT PLN (Persero) UIT JBM. Penjelasan dokumen tender atau RKS telah dirangkum dan dimuat dalam Berita Acara Penjelasan Administrasi dan Teknis serta disetujui dan menyepakati jadwal pemasukan dokumen penawaran oleh semua pihak yang terkait yaitu perencana pengadaan, pelaksana pengadaan, *enjiniring* atau pengguna, dan penyedia barang serta jasa yang telah mendaftar Tender Terbatas.
- e) Sesuai dengan kesepakatan pada saat penjelasan tender, maka pejabat pelaksana pengadaan akan mengundang peserta tender yang telah mendaftar dalam agenda pemasukan dan pembukaan dokumen penawaran dengan sistem penyampaian satu tahap dua sampul (sampul satu adalah adminisrasi

dan teknis, sampul dua adalah penawaran harga) yang selanjutnya dilakukan pembukaan dokumen penawaran Sampul Satu untuk peserta yang memasukkan dokumen penawaran.

- f) Evaluasi dokumen sampul satu. Dokumen penawaran yang masuk dan di cek kelengkapannya akan dievaluasi administrasi dan teknis dengan cara sebagai berikut:

Evaluasi Penawaran Administrasi

- 1) Evaluasi administrasi atau kualifikasi dilakukan terhadap dokumen penawaran yang masuk dan dievaluasi kelengkapan serta keabsahan syarat administrasi.
- 2) Penawaran dinyatakan memenuhi persyaratan administrasi, apabila menyampaikan dan memenuhi data kelengkapan administrasi seperti yang telah dipersyaratkan.
- 3) Evaluasi administrasi atau kualifikasi menghasilkan dua kesimpulan, yaitu memenuhi syarat administrasi atau lulus atau tidak memenuhi syarat administrasi atau tidak lulus. Dalam studi kasus ini, kedua peserta tender tersebut lulus evaluasi administrasi, sehingga dapat dilanjutkan untuk evaluasi teknis.

Evaluasi Penawaran Teknis

- 1) Evaluasi teknis dilakukan terhadap semua penawaran yang telah lulus evaluasi administrasi.
 - 2) Penawaran dinyatakan memenuhi syarat teknis apabila menyampaikan dan memenuhi persyaratan yang diminta.
- g) Setelah evaluasi sampul satu (administrasi dan teknis), Pejabat Pelaksana Pengadaan Barang atau Jasa akan mengundang peserta yang lulus evaluasi sampul satu secara tertulis untuk mengikuti pembukaan penawaran sampul dua. Sedangkan jika ada yang tidak lulus sampul satu Pejabat Pelaksana Pengadaan akan menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada calon penyedia

barang atau jasa yang tidak lulus evaluasi penawaran sampul satu dan penawaran harganya (sampul dua) akan dikembalikan tanpa dibuka.

- h) Pembukaan dokumen sampul dua. Peserta yang memenuhi persyaratan administrasi dan teknis pada evaluasi penawaran sampul satu diundang untuk mengikuti pembukaan penawaran sampul dua. Pembukaan penawaran dilakukan di hadapan peserta yang hadir serta disaksikan minimal 2 (dua) orang saksi dari wakil peserta. Dalam hal saksi dari wakil peserta tidak ada, pejabat pelaksana pengadaan dapat menunjuk saksi selain dari peserta.
- i) Evaluasi dokumen penawaran sampul dua. Pejabat Pelaksana Pengadaan Barang atau Jasa hanya melakukan evaluasi harga penawaran terhadap peserta yang telah lulus/ memenuhi persyaratan administrasi dan teknis (dokumen penawaran sampul satu). Jenis evaluasi harga yang digunakan adalah harga terendah, dimana berdasarkan hasil evaluasi harga, dibuat daftar urutan calon penyedia barang atau jasa yang dimulai dari urutan harga penawaran terendah.
- j) Negosiasi harga penawaran dilakukan untuk semua metode pengadaan, termasuk penawaran yang melampaui atau lebih rendah dari HPS. Dalam hal penawaran melampaui HPS maka harus terjadi kesepakatan harga minimal sama dengan HPS atau kurang dari HPS jika melebihi HPS maka tidak terjadi kesepakatan harga yang mengakibatkan gagal tender. Untuk penawaran di bawah HPS, jika dalam negosiasi tidak dicapai kesepakatan, maka penawaran di bawah HPS tetap dapat diterima. Hasil evaluasi penilaian administrasi, teknis dan harga, dan setelah melakukan pembuktian kualifikasi serta negosiasi harga. Dalam hal penawaran harga dari seluruh calon yang diusulkan sebagai pemenang tender diatas HPS, maka tata cara negosiasi penawaran dilakukan sebagai berikut:
 - k) Negosiasi dimulai dari penawaran harga terevaluasi terendah pertama, bila tidak tercapai kesepakatan dapat dilanjutkan kepada peserta dengan penawaran harga terevaluasi terendah kedua dan bila tidak tercapai kesepakatan juga dapat dilanjutkan kepada peserta dengan penawaran harga terevaluasi terendah ketiga.
 - l) Apabila diperlukan, dalam hal belum tercapai kesepakatan, negosiasi dapat dilakukan kembali sesuai dengan urutan penawaran harga terevaluasi terendah. Apabila setelah dilakukan negosiasi ulang tidak tercapai kesepakatan, maka proses pengadaan dapat diusulkan gagal.
 - m) Hasil evaluasi penilaian administrasi, teknis dan harga, serta setelah melakukan pembuktian kualifikasi serta negosiasi serta usulan tiga calon pemenang dibuat dan disampaikan dalam bentuk berita acara hasil evaluasi pengadaan barang atau jasa oleh pejabat pelaksana pengadaan barang atau jasa kepada pengguna barang/jasa sebagai dasar penetapan pemenang. Kemudian disampaikan kepada Komite *Value for Money* agar mendapatkan *review* dan rekomendasi.
 - n) Membuat nota dinas usulan calon pemenang oleh pejabat pelaksana pengadaan kepada pengguna barang dan jasa.
 - o) Membuat nota dinas penetapan pemenang oleh pengguna barang dan jasa kepada Pejabat Pelaksana Pengadaan.
 - p) Pemenang tender diumumkan dan diberitahukan oleh Pejabat Pelaksana Pengadaan kepada peserta tender baik melalui surat resmi maupun aplikasi *E-Procurement*.
 - q) Sanggahan dapat diterima apabila diajukan dalam waktu selambat-lambatnya 3 (tiga) hari kerja sejak diumumkannya pemenang pengadaan. Sanggahan dapat diterima dengan ketentuan sebagai berikut:

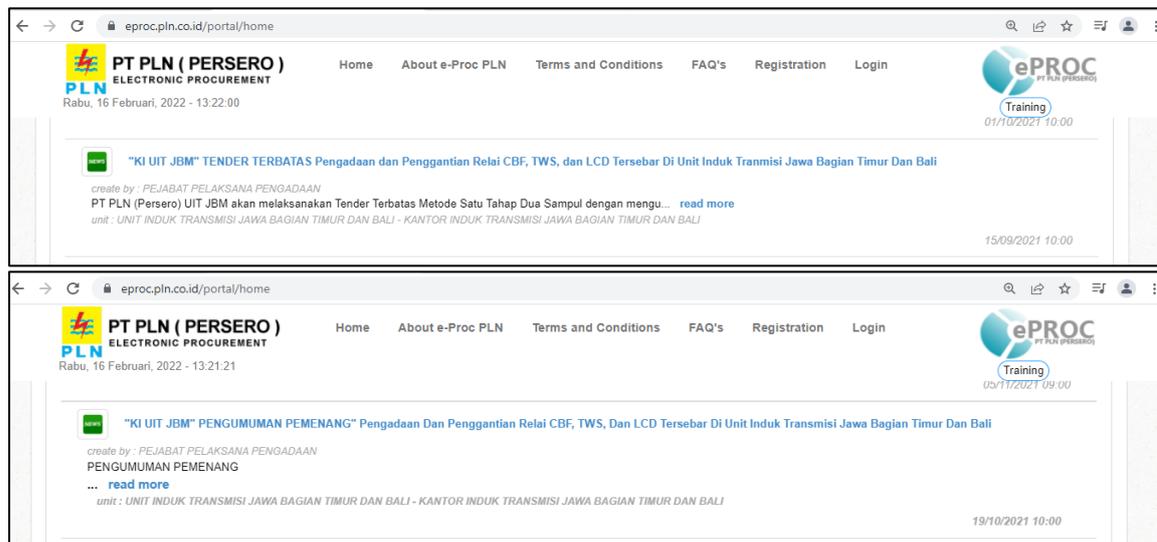
- 1) Apabila pelaksanaan pengadaan tidak sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dalam dokumen tender atau RKS, maka dilakukan evaluasi ulang atau pemasukan ulang penawaran dari peserta yang sama atau tender ulang.
- 2) Apabila terjadi rekayasa antara pihak internal PLN dengan calon penyedia barang atau jasa yang merugikan peserta lainnya, maka diambil tindakan sesuai dengan Peraturan Disiplin Pegawai serta menggugurkan penawaran peserta yang terlibat dalam rekayasa tersebut dan peserta tersebut diusulkan masuk ke dalam daftar hitam (*blacklist*) PLN. Dalam studi kasus ini tidak ada sanggahan dari peserta tender.
- r) Pejabat Pelaksana Pengadaan wajib menyampaikan jawaban atas sanggahan tersebut selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari kerja dari tanggal diterimanya pengajuan sanggahan. (Bila ada).
- s) Pengguna barang dan jasa mengeluarkan Surat Penunjukan Penyedia Barang atau Jasa (SPPBJ).
- t) Pembuatan dan penandatanganan CDA (*Contract Discussion Agreement*).
- u) Pembuatan dan penandatanganan kontrak atau surat perjanjian.

Maka proses penentuan pilihan yang dilakukan pada saat tender sudah sesuai dengan aturan yang berlaku dengan mengundang penyedia barang dan jasa yang lulus DPT dan dalam proses tender sesuai dengan tahapan dan prinsip pengadaan barang dan jasa sehingga mendapatkan hasil yang maksimal. Penyedia barang dan jasa yang terpilih menjadi pelaksana dalam pekerjaan yang ditenderkan telah memenuhi persyaratan yang ada yaitu lulus evaluasi administrasi, teknis, dan harga.

PT PLN (Persero) sudah menerapkan aplikasi *E-Procurement* tetapi belum menyeluruh masih dalam proses pemerataan di seluruh Indonesia. PLN UIT JBM belum mengimplementasikan proses tender pada aplikasi *E-Procurement* secara menyeluruh, hanya Sebatas pengumuman tender dan juga pengumuman pemenang tender saja karena dalam aplikasi *E-Procurement* tidak hanya proses tender yang diinput oleh pelaksana pengadaan tetapi berkesinambungan dengan data yang diinput oleh bidang perencana pengadaan. Yang diinput oleh bidang perencana pengadaan adalah nama pekerjaan, Nomor : dokumen tender, rencana anggaran biaya, rincian barang dan jasa, dan HPE (Harga Perkiraan *Enjiniring*). Semua dokumen tersebut harus sudah sesuai dan final, jika ada kesalahan input maka perencana pengadaan tidak bisa langsung mengubahnya, tetapi harus melaporkannya kepada *helpdesk* PLN Pusat beserta data pendukungnya. Kemudian baru bisa dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu pelaksana pengadaan yang akan menginput data proses tender.

Dalam proses tender terdapat jadwal pelaksanaan tender dan jika sudah diinput maka itu sudah final tidak bisa di rubah. Sama halnya dengan perencana pengadaan, jika pelaksana pengadaan akan merubah jadwal tender atau karena kesalahan input, maka harus melaporkannya kepada *helpdesk* PLN Pusat beserta data pendukungnya. Oleh karena itu, dalam menjalankan aplikasi *E-Procurement* harus teliti dan benar untuk menghindari kesalahan input yang mengakibatkan waktu yang dibutuhkan dalam proses tender melalui aplikasi *E-Procurement* lebih lama karena Aplikasi tersebut dapat dijalankan kembali jika permasalahan yang ada sudah terselesaikan sehingga bisa melanjutkan ke tahap berikutnya.

Gambar 8. Pengumuman Tender dan Pengumuman Pemenang Tender Pada Aplikasi E-Procurement



Sumber: PLN UIT JBM Tahun 2021

Akan tetapi PLN UIT JBM akan mengadakan *sharing session* dari unit PLN lain yang sudah mengaplikasikan *E-Procurement* secara keseluruhan agar PLN UIT JBM dapat mengimplementasikan proses tender dalam aplikasi *E-Procurement* secara keseluruhan dan memitigasi sedari awal kendala-kendala dalam pelaksanaannya. Jadi, proses tender di PLN UIT JBM masih menggunakan dua metode yaitu manual dan *E-Procurement*. Karena proses tender masih ada yang manual maka biro pengadaan harus ekstra dalam mendokumentasikan proses tender baik *hardcopy* maupun *softcopy* sesuai dengan tahapan Tender Terbatas agar mempermudah dalam pencarian dokumen jika diperlukan. Sehingga proses tender yang Sebagian besar masih manual mengakibatkan kurang efektif dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh penulis pada PLN UIT

JBM dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

a) Ketepatan Waktu

Metode Tender Terbatas dapat mempercepat proses pelaksanaan tender dengan waktu yang dibutuhkan ± 50 hari kerja dibandingkan dengan tender terbuka yang membutuhkan waktu ± 60 hari kerja.

b) Ketepatan Sasaran

Bahwa penyedia barang dan jasa dari tender terbatas sesuai dengan ketentuan dan persyaratan dari pekerjaan yang ditenderkan berdasarkan DPT (Daftar Penyedia Terseleksi) yang telah dimutakhirkan sehingga tepat sasaran.

c) Ketepatan Dalam Menentukan Pilihan

Penentuan pilihan dilakukan dengan tahapan proses tender terbatas yang sesuai dengan aturan yang berlaku dengan mengundang penyedia barang dan jasa yang lulus DPT. Penyedia barang dan jasa yang menjadi pelaksana dalam pekerjaan yang ditenderkan adalah penyedia barang dan jasa yang telah memenuhi persyaratan yaitu lulus evaluasi administrasi, teknis dan harga. Dalam proses tender di PLN UIT JBM

masih menggunakan dua metode yaitu manual dan aplikasi *E-Procurement* untuk pengumuman tender dan pengumuman pemenang tender terbatas saja sehingga harus lebih ekstra dalam mendokumentasikan proses tender baik *hardcopy* maupun *softcopy* sesuai dengan tahapan tender terbatas agar mempermudah dalam pencarian dokumen jika diperlukan.

2. Rekomendasi

- a) Diharapkan Biro Pengadaan dapat mengupdate secara berkala Daftar Penyedia Terseleksi (DPT) sesuai dengan sub bidang pekerjaan yang akan di tenderkan agar proses pengadaan barang atau jasa dapat berjalan dengan baik dan lancar sesuai dengan jadwal pengadaan dan tepat sasaran.
- b) Diharapkan Biro Pengadaan dapat segera mengimplementasikan proses tender dalam aplikasi *E-procurement* agar lebih efektif dan efisien baik dari segi waktu dan tempat sehingga meningkatkan akuntabilitas, serta mampu meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha yang sehat sehingga tepat dalam penentuan pilihan untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

F. REFERENSI

Handbook

- Arsyam, Dian Mutmainnah (2018), *Transparansi Penyediaan Barang dan Jasa dalam Penerapane-Government di Sekretariat Kabupaten Toraja Utara*. Makasar.
- Astari, Mike (2018), *Penerapan Proses Pengadaan Jasa Kontruksi di PT Semen Padang*. Palembang.
- Baria, Khaerul (2019), *Efektivitas Pelayanan Kartu Macca di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng*. Makasar.
- Cahyani, Rini Syakina (2017), *Analisis Penerapan E-Procurement dalam Efektivitas Pengadaan Barang dan Jasa Pada PT Inalum (Persero)*. Sumatera.

- Danim, 2012. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* : Jakarta Timur, Rineka Cipta.
- Diah Astari, Leny, dkk. 2020. *Analisis Penerapan E-Procurement Sebagai Efisiensi Pemerintahan Kota Surabaya*. Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara (JMAN), Vol. 4, No. 1.
- Eliana Sari. 2007. *Pertumbuhan dan Efektivitas Organisasi : Mengelola Lingkungan Melalui Penyesuaian Struktur Organisasi*. Jakarta Timur : Jayabaya University Press.
- Garis, Regi Refian dkk. (2020). *Efektivitas Pengadaan Barang dan Jasa Oleh BUMDes dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa*. Musamus Journal of Public Administration, Vol. 3, No 1 Tahun 2020 Hal 01-09.
- Indrajit, Richardus Eko (2002), *Electronic Government: Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta.
- Jonathan Mingkid, Gary, dkk. 2017. *Efektivitas Penggunaan Dana Desa Dalam Peningkatan Pembangunan*. Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan Vol. 2, No. 2.
- Makmur, 2011. *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Bandung: Refika Aditama.
- Nurlia (2017), *Analisis Sistem Dan Prosedur Pengadaan Barang dan Jasa di PT PLN (Persero) Area Makassar Utara*. Makasar.
- Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0022.P/DIR/2020, tanggal 2 Maret 2020 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT PLN (Persero).
- Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0052.P/DIR/2021, tanggal 12 Maret 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali.
- Tangkilisan, Nogi Hessel. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

