

**“EFEKTIFITAS METODE TENDER TERBATAS
DALAM PELAKSANAAN PENGADAAN BARANG
DAN JASA DI PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK
TRANSMISI JAWA BAGIAN TIMUR DAN BALI”**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Mencapai Derajat Sarjana
Program Studi Ilmu Administrasi Negara**



Oleh :

**LUTFI JULI NUR FITASARI
2018020082**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI NEGARA
UNIVERSITAS DR. SOETOMO
S U R A B A Y A
2022**

PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

**EFEKTIFITAS METODE TENDER TERBATAS
DALAM PELAKSANAAN PENGADAAN BARANG
DAN JASA DI PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK
TRANSMISI JAWA BAGIAN TIMUR DAN BALI**

Oleh :

**LUTFI JULI NUR FITASARI
2018020082**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI NEGARA
UNIVERSITAS DR. SOETOMO
S U R A B A Y A
2022**

**Menyetujui
Pembimbing,**

**(Drs. Zainal Fatah, M.Si)
NIP/NPP: 88.01.1.033**

PENGESAHAN SKRIPSI

EFEKTIFITAS METODE TENDER TERBATAS DALAM PELAKSANAAN PENGADAAN BARANG DAN JASA DI PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK TRANSMISI JAWA BAGIAN TIMUR DAN BALI

**LUTFI JULI NUR FITASARI
2018020082**

**Telah dipertahankan di depan Sidang Dewan Penguji
Pada Tanggal 15 Februari 2022 dan dinyatakan
Telah memenuhi syarat untuk diterima**

Susunan Dewan Penguji

Penguji I : Drs. Zainal Fatah, M.Si

Penguji II : Dr. Hendro Wardhono, M.Si

Penguji III : Nihayatus Sholichah, S.Sos, M.AP

**Surabaya, 15 Februari 2022
Universitas Dr. Soetomo
Fakultas Ilmu Administrasi
Dekan,**

**Prof.Dr. Sedarmayanti,M.Pd
NIDN : 0712115201**

PERNYATAAN ORIGINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah SKRIPSI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah SKRIPSI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia SKRIPSI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (SARJANA) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Surabaya, 15 Februari 2022

Lutfi Juli Nur Fitasari
2018020082

Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Dr. Soetomo

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, berkat limpahan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tahapan penyusunan Skripsi yang berjudul Efektifitas Metode Tender Terbatas Dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang Dan Jasa Di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur Dan Bali.

Dalam penyelesaian karya ilmiah ini penulis tidak lepas dari bimbingan, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Sedarmayanti, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Dr. Soetomo Surabaya.
2. Sri Roekminiati, S.Sos, M.Kp selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Dr. Soetomo Surabaya
3. Drs. Zainal Fatah, M.Si selaku Dosen Pembimbing dalam penyusunan Skripsi.
4. Dr. Hendro Wardhono, M.Si dan Nihayatus Sholichah, S.Sos, M.AP selaku Dosen Penguji Skripsi.
5. Seluruh dosen di program studi Administrasi Negara yang telah memberikan ilmunya
6. Taufan Adhitya Wiranto selaku Pejabat Pelaksana Pengadaan yang telah membantu, membimbing dan mengarahkan penulis dalam melaksanakan Penelitian.
7. Pegawai PLN khususnya pada Biro Pengadaan Barang/Jasa yang telah memberi banyak ide dan gagasan sehingga penulis bisa menyelesaikan Skripsi ini.
8. Seluruh pegawai serta karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali yang telah memberi banyak ilmu dan berbagi pengalaman kepada penulis.
9. Kedua orang tua beserta keluarga tercinta yang senantiasa mendoakan dan memberi motivasi kepada penulis dalam segala hal.
10. Teman-teman seperjuangan yang selalu memotivasi dan membantu penulis.

11. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Hanya ucapan terima kasih tulus yang bisa penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang terkait yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Karya Ilmiah ini.

Surabaya, 15 Februari 2022
Penulis

Lutfi Juli Nur Fitasari
NIM : 2018020082

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, berkat limpahan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tahapan penyusunan Skripsi yang berjudul Efektifitas Metode Tender Terbatas Dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang Dan Jasa Di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur Dan Bali. Maksud dari karya ilmiah ini adalah untuk mengukur Efektifitas Metode Tender Terbatas Dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang Dan Jasa Di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur Dan Bali. Dengan dasar itu, tujuan penulisan karya ilmiah ini adalah 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, 3) Untuk mengetahui kesesuaian hasil pemilihan metode Tender Terbatas dengan kualifikasi yang ditetapkan dari pekerjaan yang ditenderkan.

Sehubungan dengan tujuan tersebut, maka teori yang digunakan pada penelitian ini menggunakan : 1) Ketepatan Waktu, 2) Ketepatan Sasaran dan 3) Ketepatan dalam menentukan pilihan, yang dikemukakan oleh Makmur (2011). Metode penelitian yang di pilih dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang dikumpulkan berupa dokumen, data wawancara dan data observasi.

Hasil yang didapat adalah 1) metode Tender Terbatas dapat mempercepat pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, 2) penyedia barang dan jasa sudah lulus dalam DPT (Daftar Penyedia Terselksi). Akan tetapi perlu di tingkatkan dalam pemutakhiran DPT dan pelaksanaan tender sesuai aturan yang berlaku.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Skripsi ini terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun sehingga kedepannya bisa lebih baik lagi.

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I.....	i
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.2 Tujuan penelitian.....	5
1.3 Manfaat penelitian	5
BAB II.....	1
TINJAUAN PUSTAKA	1
2.1 Penelitian Terdahulu.....	1
2.2 Konsep Efektivitas	4
2.2.1 Pengertian Efektivitas	4
2.2.2 Ukuran Efektivitas	5
2.3 Konsep Pengadaan Barang dan Jasa	8
2.3.1 Pengertian Pengadaan Barang/Jasa.....	8
2.3.2 Tujuan Pengadaan Barang dan Jasa.....	10
2.3.3 Prinsip Pengadaan Barang dan Jasa.....	11
2.3.4 Etika Pengadaan Barang/Jasa	12
2.4 Konsep E-Procurement.....	14
2.4.1 Pengertian E- procurement	14
2.4.2 Tujuan E-Procurement	15
2.4.3 Metode Pelaksanaan E-Procurement	15
2.5 Pengertian Tender Terbuka dan Tender Terbatas	16
2.5.1 Tahapan Metode Tender Terbuka.....	17
2.5.2 Tahapan Metode Tender Terbatas	18
BAB III	20
METODE PENELITIAN.....	20
3.1 Jenis Penelitian	20

3.2	Fokus Penelitian	20
3.3	Lokasi Penelitian	21
3.4	Informan Penelitian	21
3.5	Teknik Pengumpulan Data	22
3.6	Teknik Analisa Data	22
3.7	Keabsahan Data	23
BAB IV		25
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		25
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian	25
4.1.1	Perkembangan Organisasi.....	25
4.1.2	Visi dan Misi PT PLN (Persero).....	27
4.1.3	Wilayah Kerja dan Pelanggan.....	28
4.1.4	Struktur Organisasi	29
4.1.5	Uraian tugas pokok dan fungsi	31
4.2	Efektifitas Metode Tender Terbatas	33
4.2.1	Ketepatan Waktu.....	33
4.2.2	Ketepatan Sasaran.....	44
4.2.3	Ketepatan Dalam Menentukan Pilihan	48
4.3	Analisa Efektifitas Tender Terbatas	53
4.3.1	Ketepatan Waktu.....	53
4.3.2	Ketepatan Sasaran.....	57
4.3.3	Ketepatan Dalam Menentukan Pilihan	64
BAB V.....		70
PENUTUP.....		70
5.1	Kesimpulan.....	70
5.2	Saran.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Supply Positioning Matrix	3
Gambar 4. 1 Histori Perubahan Organisasi PLN UIT JBM.....	27
Gambar 4. 2 Wilayah Kerja Dan Topologi Jaringan Transmisi.....	29
Gambar 4.3 struktur organisasi PLN UIT JBM	30
Gambar 4. 4 Tahapan Kualifikasi DPT (Daftar Penyedia Terseleksi).....	45
Gambar 4.5 Pengumuman Tender Terbatas Pada Portal E-Procurement	47
Gambar 4.6 Pemutakhiran DPT per September 2021	47
Gambar 4. 7 Pengumuman Pemenang Tender melalui E-Procurement.....	Error!
Bookmark not defined.	
Gambar 4. 8 Pengumuman DPT pada Aplikasi E-Procurement.....	Error! Bookmark not defined.
Bookmark not defined.	
Gambar 4. 9 Pengumuman Hasil Evaluasi DPT pada Aplikasi E-Procurement	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 10 Pengumuman Penetapan DPT pada Aplikasi E-Procurement.....	58
Gambar 4.11 Pengumuman Tender Terbatas beserta lampirannya	59
Gambar 4.12 Pengumuman Tender dan Pengumuman Pemenang Tender pada Aplikasi E-Procurement	69

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tender Dalam Kurun Waktu 3 Tahun Terakhir.....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	1
Tabel 3. 1 Informan Pegawai Pln Uit Jbm	21
Tabel 3. 2 Informan Penyedia Barang Dan Jasa / Mitra Kerja PLN UIT JBM	21
Tabel 4. 1 Kantor Dan Wilayah Kerja Unit Pelaksana Transmisi PLN UIT JBM	30
Tabel 4. 2 Jadwal Pelaksanaan Pengadaan Barang Dan Jasa	34
Tabel 4. 3 Jadwal Pelaksanaan Tender Terbuka	38
Tabel 4. 4 Jadwal Pelaksanaan Tender Terbatas.....	43
Tabel 4. 5 Perbedaan Tahapan Proses Tender Terbuka Dan Tender Terbatas	54

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah 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, 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 Efektifitas Metode Tender Terbatas Dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang Dan Jasa Di PLN UIT JBM dengan informan yang kompeten dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PLN UIT JBM.

Hasil penelitian menunjukkan metode Tender Terbatas efektif dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PLN UIT JBM. 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 jasa 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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

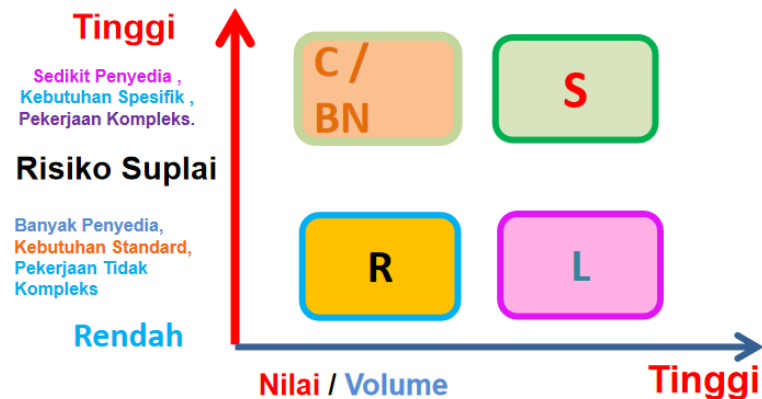
Pengadaan barang/jasa merupakan proses yang sangat penting sebagai sarana penggunaan anggaran dalam jumlah signifikan guna mendapatkan barang, jasa, dan pekerjaan yang dibutuhkan bagi pelaksanaan misi organisasi. Pengadaan barang dan jasa identik dengan adanya berbagai fasilitas baru, pembangunan gedung, alat tulis kantor dan sebagainya yang dilaksanakan di sebuah perusahaan. Kegiatan pengadaan barang dan jasa dilaksanakan di BUMN, Pemerintahan maupun di perusahaan swasta nasional maupun internasional. Pengadaan barang dan jasa dibuat untuk memenuhi kebutuhan akan barang atau jasa yang dapat menunjang kinerjanya. Selain itu, kegiatan pengadaan barang dan jasa juga diharapkan mampu meningkatkan penggunaan produksi dalam negeri yang dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

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 di dorong 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 & 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 & 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/Jasa dilingkungan PLN merujuk pada Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0022.P/DIR/2020 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT PLN (Persero) adalah kegiatan Pengadaan Barang/Jasa yang meliputi inisiasi Pengadaan Barang/Jasa (identifikasi kebutuhan dan penganggaran), perencanaan Pengadaan Barang/Jasa, proses pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa, penandatanganan Perjanjian/Kontrak, pelaksanaan Perjanjian/Kontrak, dan serah terima hasil pelaksanaan Perjanjian/Kontrak.

Inisiasi proses Pengadaan Barang/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/jasa. Sesuai Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0022.P/DIR/2020 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa PT PLN (Persero) terdapat beberapa metode proses tender yang disesuaikan dengan *Supply Positioning Matrix*.



Gambar 1.1 *Supply Positioning Matrix*

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

Sesuai dengan Gambar 1.1 *Supply Positioning Matrix* di atas 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/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/Jasa yang kompeten. Dalam pelaksanaannya 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 1.1 TENDER DALAM KURUN WAKTU 3 TAHUN TERAKHIR

No.	Tahun	Tender Terbuka	Tender Terbatas	Total Paket Pekerjaan
1.	2019	20 Paket pekerjaan	11 Paket Pekerjaan	31
2.	2020	4 Paket Pekerjaan	3 Paket Pekerjaan	7
3.	2021	7 Paket pekerjaan	15 Paket Pekerjaan	22

Sumber : PLN UIT JBM Tahun 2021 (Data diolah).

Perumusan strategi perusahaan untuk percepatan proses pengadaan barang/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.

Berdasarkan data diatas penulis menetapkan judul penelitian untuk tugas akhir Skripsi adalah “Efektifitas Metode Tender Terbatas Dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang Dan Jasa Di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur Dan Bali”

1.2 Rumusan Masalah :

Berdasarkan latar belakang diatas,rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah metode Tender Terbatas dapat mempercepat proses pengadaan Barang dan Jasa ?
2. Apakah penyedia barang dan jasa sudah sesuai dengan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan pekerjaan yang ditenderkan?
3. Apakah Hasil pemilihan metode Tender Terbatas sudah sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan dalam pekerjaan yang ditenderkan ?

1.2 Tujuan penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

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
3. Untuk mengetahui kesesuaian hasil pemilihan metode Tender Terbatas dengan kualifikasi yang ditetapkan dari pekerjaan yang ditenderkan

1.3 Manfaat penelitian

Peneliti memiliki harapan semoga apa yang peneliti tulis dalam proposal ini Memberikan manfaat bagi semua pembaca. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara akademis maupun praktis.

a. Manfaat Akademis

Penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan dan wawasan mengenai pengadaan barang dan jasa yang di peroleh dari perkuliahan, khususnya mengenai proses pengadaan barang dan jasa dalam suatu perusahaan.

b. Manfaat praktis

Memberi kontribusi dalam bidang pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, hasil dari penelitian ini diharapkan membantu organisasi untuk meningkatkan dan menjaga komitmen dalam proses pengadaan barang dan jasa sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga menciptakan pengadaan barang dan jasa dengan prinsip efisien, efektif, kompetitif, transparan, adil dan wajar, serta akuntabel.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

TABEL 2.1 PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama Peneliti	Judul dan Tahun	Fokus Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mike Astari	Penerapan Proses Pengadaan Jasa Kontruksi Di PT Semen Padang (2018)	Bagaimana Penerapan Proses Pengadaan Jasa Kontruksi di PT Semen Padang	Kualitatif	<p>Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa PT Semen Padang menerapkan Metode pengadaan dalam pemilihan pemasok diantaranya :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pelelangan umum b. Pelelangan Terbatas c. Pemilihan Langsung d. Penunjukan Langsung e. Swakelola <p>Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan yaitu pada penelitian ini membahas tentang penerapan metode pengadaan barang dan jasa</p>

					(Pelelangan umum, Pelelangan Terbatas, Pemilihan Langsung, Penunjukan Langsung, dan Swakelola) sedangkan penelitian yang saya lakukan adalah tentang pengukuran efektifitas penerapan metode pengadaan Tender Terbatas dalam mempercepat proses pengadaan barang dan jasa.
2	Nurlia	Analisis Sistem Dan Prosedur Pengadaan Barang Dan Jasa Di PT. PLN (Persero) Area Makassar Utara (2017)	Bagaimana sistem dan prosedur pengadaan barang dan jasa di PT PLN (Persero) Area Makassar Utara	Kualitatif	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dalam sistem pengadaan barang dan jasa metode yang digunakan menggunakan metode pelelangan terbatas, pelelangan terbuka, penunjukkan langsung, pengadaan pola open books, dan pembelian langsung Perbedaan

					<p>penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan yaitu pada penelitian ini membahas tentang sistem dan prosedur pelelangan terbatas, pelelangan terbuka, penunjukkan langsung, pengadaan pola open books, dan pembelian langsung, sedangkan penelitian yang saya lakukan membahas tentang pengukuran efektifitas pada sistem dan prosedur dengan metode Tender Terbatas dalam mempercepat proses pengadaan barang dan jasa.</p>
3	RINI SYAKINA CAHYANI	<p>Analisis Penerapan E-Procurement Dalam Efektivitas Pengadaan Barang Dan Jasa Pada PT Inalum (Persero)</p>	<p>Pelaksanaan dan peranan E-Procurement dalam proses pengadaan barang dan jasa pada PT Inalum</p>	Kualitatif	<p>Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa peranan E-procurement dalam efektifitas pengadaan barang dan jasa dapat memberikan kemudahan dalam proses tender serta Membantu</p>

		(2017)			<p>mengurangi tindakan kecurangan dalam proses pengadaan barang dan jasa.</p> <p>Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan yaitu pada penelitian ini membahas tentang efektifitas dari peranan E proc dalam proses tender, sedangkan penelitian yang saya lakukan tentang efektifitas metode Tender Terbatas dalam mempercepat proses tender.</p>
--	--	--------	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber : Penelitian Terdahulu (Data diolah)

2.2 Konsep Efektivitas

2.2.1 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.

2.2.2 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 :

a. 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.

b. Tingkat kepuasan yang diperoleh

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

c. Produk kreatif

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

d. 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 didapat, 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 :

a) 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.

b) 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.

c) Ketepatan dalam pengukuran

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

d) 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.

e) Ketepatan berpikir

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

f) 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

g) Ketepatan dalam menentukan tujuan

Ketepatan dalam menetapkan suatu arah dan tujuan merupakan aktivitas organisasi dalam rangka mencapai 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

h) 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 :

a. 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.

b. Integrasi

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

c. 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 diatas, 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.

2.3 Konsep Pengadaan Barang dan Jasa

2.3.1 Pengertian Pengadaan Barang/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 dan keinginan penggunaannya.

Menurut Dian Mutmainnah Arsyam (2018) pada *Transparansi Penyediaan Barang Dan Jasa Dalam Penerapane-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 Penerapane-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/Jasa Pemerintah yang selanjutnya disebut Pengadaan Barang/Jasa adalah kegiatan Pengadaan Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/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/Jasa adalah kegiatan Pengadaan Barang/Jasa yang meliputi inisiasi Pengadaan Barang/Jasa (identifikasi kebutuhan dan penganggaran), perencanaan Pengadaan Barang/Jasa, proses pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa, penandatanganan Perjanjian/Kontrak, pelaksanaan Perjanjian/Kontrak, dan serah terima hasil pelaksanaan Perjanjian/Kontrak.

Dari beberapa pendapat diatas 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.

2.3.2 Tujuan Pengadaan Barang dan Jasa

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah bahwa Pengadaan Barang dan Jasa bertujuan untuk :

- 1) menghasilkan barang/jasa yang tepat dari setiap uang yang dibelanjakan, diukur dari aspek kualitas, kuantitas, waktu, biaya, lokasi, dan Penyedia;
- 2) meningkatkan penggunaan produk dalam negeri;
- 3) meningkatkan peran serta Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Koperasi;
- 4) meningkatkan peran Pelaku Usaha nasional;
- 5) mendukung pelaksanaan penelitian dan pemanfaatan barang/jasa hasil penelitian;
- 6) meningkatkan keikutsertaan industri kreatif;
- 7) mewujudkan pemerataan ekonomi dan memberikan
- 8) perluasan kesempatan berusaha; dan
- 9) meningkatkan Pengadaan Berkelanjutan

Sesuai dengan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) PLN No 0022.P/DIR/2020, tujuan dari pengadaan barang dan jasa adalah

- 1) Untuk mengatur pelaksanaan Pengadaan Barang/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/Anak Perusahaan BUMN dan/atau Perusahaan Terafiliasi BUMN

2.3.3 Prinsip Pengadaan Barang dan Jasa

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah bahwa Pengadaan Barang/Jasa menerapkan prinsip sebagai berikut:

- 1) efisien;
- 2) efektif;
- 3) transparan;
- 4) terbuka;
- 5) bersaing;
- 6) adil; dan
- 7) akuntabel.

Sesuai dengan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) PLN No 0022.P/DIR/2020 bahwa Dasar Pengadaan Barang/Jasa di lingkungan PLN wajib menerapkan prinsip efisien, efektif, kompetitif, transparan, adil dan wajar, terbuka, serta akuntabel.

- 1) Efisien, berarti Pengadaan Barang/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/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 dan Jasa harus terbuka bagi Penyedia Barang/Jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat di antara Penyedia Barang/Jasa yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan;
- 4) Transparan, berarti semua ketentuan dan informasi mengenai Pengadaan Barang/Jasa, termasuk syarat teknis administrasi pengadaan, tata cara evaluasi, hasil evaluasi, penetapan Penyedia Barang/Jasa,

sifatnya mudah dipahami bagi peserta Penyedia Barang/Jasa yang berminat;

- 5) Adil dan Wajar, berarti memberikan perlakuan yang sama bagi semua Penyedia Barang/Jasa yang memenuhi syarat;
- 6) Terbuka, berarti pengadaan Barang/Jasa dapat diikuti oleh semua Penyedia Barang/Jasa yang memenuhi syarat; dan
- 7) Akuntabel, berarti harus mencapai sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga menjauhkan dari potensi penyalahgunaan dan penyimpangan

2.3.4 Etika Pengadaan Barang/Jasa

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah bahwa Semua pihak yang terlibat dalam Pengadaan Barang/Jasa mematuhi etika sebagai berikut :

- 1) melaksanakan tugas secara tertib, disertai rasa tanggung jawab untuk mencapai sasaran, kelancaran, dan ketepatan tujuan Pengadaan Barang/Jasa;
- 2) bekerja secara profesional, mandiri, dan menjaga kerahasiaan informasi yang menurut sifatnya harus dirahasiakan untuk mencegah penyimpangan Pengadaan Barang/Jasa;
- 3) tidak saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung yang berakibat persaingan usaha tidak sehat;
- 4) menerima dan bertanggung jawab atas segala keputusan yang ditetapkan sesuai dengan kesepakatan tertulis pihak yang terkait;
- 5) menghindari dan mencegah terjadinya pertentangan kepentingan pihak yang terkait, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang berakibat persaingan usaha tidak sehat dalam Pengadaan Barang/Jasa;
- 6) menghindari dan mencegah pemborosan dan kebocoran keuangan negara;
- 7) menghindari dan mencegah penyalahgunaan wewenang dan/atau kolusi; dan

- 8) tidak menerima, tidak menawarkan, atau tidak menjanjikan untuk memberi atau menerima hadiah, imbalan, komisi, rabat, dan apa saja dari atau kepada siapapun yang diketahui atau patut diduga berkaitan dengan Pengadaan Barang/Jasa.

Sesuai dengan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) PLN No 0022.P/DIR/2020 bahwa Etika Pengadaan yaitu Pengguna Barang/Jasa, Pejabat Perencana Pengadaan, Pejabat Pelaksana Pengadaan, Penyedia Barang/Jasa, dan *Komite Value for Money* dan para pihak yang terkait dalam pelaksanaan Pengadaan Barang/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/Jasa;
- 2) Bekerja secara profesional, mandiri, dan menjaga kerahasiaan informasi yang menurut sifatnya harus dirahasiakan untuk mencegah penyimpangan Pengadaan Barang dan 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/Jasa, baik langsung maupun tidak langsung, yang merugikan kepentingan Pengguna Barang/Jasa;
- 6) Menghindari dan mencegah terjadinya pemborosan dan kebocoran keuangan perusahaan dalam Pengadaan Barang/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; dan
- 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/Jasa.

2.4 Konsep E-Procurement

2.4.1 Pengertian E- procurement

Menurut Keputusan Presiden RI No 54 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa menyatakan Pengadaan secara elektronik atau E-Procurement adalah Pengadaan Barang/Jasa yang dilaksanakan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan

Berdasarkan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0022.P/DIR/2020 bahwa *E-Procurement* PLN adalah Pengadaan Barang/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) eprocurement 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.

2.4.2 Tujuan E-Procurement

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

- a) Sarana Pengadaan Barang/Jasa secara online.
- b) Sarana pendokumentasian Pengadaan Barang/Jasa secara digital.
- c) Sarana informasi harga satuan dan harga perolehan

2.4.3 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.

- a) Penawaran Harga yang Dilakukan dengan e-Reverse Auction
 - 1) Penawaran harga awal yang dimasukkan adalah harga sebelum PPN.
 - 2) Penyedia Barang/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/Jasa yang memasukkan harga akhir melampaui HPS akan dilakukan negosiasi dan kesepakatan negosiasi maksimal sama dengan HPS, apabila tidak tercapai kesepakatan dinyatakan gugur.
- b) Penawaran Harga yang Dilakukan dengan e-Bidding
 - 1) Penawaran harga akhir adalah harga yang dimasukkan sebelum batas waktu akhir yang ditentukan.
 - 2) Penyedia Barang/Jasa yang memasukkan harga akhir melampaui HPS akan dilakukan negosiasi dan kesepakatan negosiasi maksimal sama dengan HPS, apabila tidak tercapai kesepakatan dinyatakan gugur

2.5 Pengertian Tender Terbuka dan Tender Terbatas

Mike Astari (2018), *Penerapan Proses Pengadaan Jasa Kontruksi Di PT Semen Padang*. Metode pemilihan penyedia barang dan jasa yang dilakukan secara terbuka dengan pengumuman secara luas melalui media massa (cetak, elektronik, internet) dan papan pengumuman resmi sehingga masyarakat luas dan dunia usaha yang berminat dan 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/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.

2.5.1 Tahapan Metode Tender Terbuka

Pengadaan Barang/Jasa yang dilakukan melalui Tender Terbuka harus diumumkan dengan tujuan untuk memberi kesempatan kepada para Penyedia Barang/Jasa yang memenuhi persyaratan. Dalam Tender Terbuka dilakukan Penilaian Kualifikasi terhadap Penyedia Barang/Jasa, melalui Prakualifikasi atau Pascakualifikasi Tahapan Proses Pengadaan Barang/Jasa dengan Metode Tender Terbuka, Satu Tahap Dua Sampul :

- 1) Pengumuman.
- 2) Pendaftaran dan Pengambilan Dokumen Tender/RKS.
- 3) Pemberian Penjelasan.
- 4) Pemasukan Dokumen Penawaran.
- 5) Pembukaan Dokumen Penawaran Sampul 1.
- 6) Evaluasi dan Klarifikasi Dokumen Penawaran Sampul 1.
- 7) Pemberitahuan Hasil Evaluasi Sampul 1.
- 8) Pembukaan Dokumen Penawaran sampul 2.
- 9) Evaluasi Dokumen Penawaran sampul 2.
- 10) Pembuktian Dokumen Kualifikasi.
- 11) Klarifikasi dan Negosiasi Harga.
- 12) Usulan Penetapan Pemenang.
- 13) Penetapan Pemenang.
- 14) Pengumuman Pemenang.

- 15) Sanggah.
- 16) Sanggah Banding (jika ada).
- 17) Penunjukan Penyedia Barang/Jasa.
- 18) Contract Discussion Agreement (CDA), apabila diperlukan.
- 19) Penandatanganan Perjanjian/Kontrak.

2.5.2 Tahapan Metode Tender Terbatas

Dalam proses Pengadaan Barang/Jasa dengan Metode Tender Terbatas harus mengutamakan aspek transparansi dan aspek kompetisi sebagai berikut:

- 1) Aspek transparansi dipenuhi dengan adanya pengumuman terbuka kepada Penyedia Barang/Jasa untuk mengikuti proses Penilaian Kualifikasi/DPT (Daftar Penyedia Terseleksi)
- 2) Aspek kompetisi dipenuhi dengan adanya undangan kepada Penyedia Barang/Jasa yang masuk dalam DPT/Shortlist.

Adapun Maksud dan Tujuan Penggunaan DPT Untuk mempercepat proses pemilihan Penyedia Barang/Jasa dan untuk mendapatkan Penyedia Barang/Jasa yang berkualitas dan sesuai kualifikasi. DPT digunakan untuk pemilihan Penyedia Barang/Jasa yang dilaksanakan melalui Tender Terbatas. Penyusunan dan pemutakhiran DPT menjadi tugas dan tanggung jawab Pejabat Perencana Pengadaan dan disahkan oleh Pengguna Barang/Jasa

Tahapan Proses Pengadaan Barang/Jasa dengan Metode Tender Terbatas, Satu Tahap Dua Sampul:

- 1) Undangan.
- 2) Pengambilan Dokumen Tender/RKS.
- 3) Pemberian Penjelasan.
- 4) Pemasukan Dokumen Penawaran.
- 5) Pembukaan Dokumen Penawaran Sampul 1.
- 6) Evaluasi dan Klarifikasi Dokumen Penawaran Sampul 1.
- 7) Pemberitahuan Hasil Evaluasi Sampul 1.

- 8) Pembukaan Dokumen Penawaran Sampul 2.
- 9) Evaluasi Dokumen Penawaran Sampul 2.
- 10) Klarifikasi dan Negosiasi Harga.
- 11) Usulan Penetapan Pemenang.
- 12) Penetapan Pemenang.
- 13) Pengumuman Pemenang.
- 14) Sanggah. (jika ada)
- 15) Sanggah Banding (jika ada).
- 16) Penunjukan Penyedia Barang/Jasa.
- 17) Contract Discussion Agreement (CDA), apabila diperlukan.
- 18) Penandatanganan Perjanjian/Kontrak

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan di gunakan adalah jenis penelitian kualitatif yaitu data dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat, dan gambar atau utnuk memberikan gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang di teliti, menginterprasikan dan menjelaskan data yang ada secara sistematis. dengan tipe penelitian Deskriptif peneliti akan mendeskripsikan pengalaman yang dilakukan dan di alami oleh informan berkaitan dengan Efektifitas Metode Tender Terbatas Dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang Dan Jasa Di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur Dan Bali

3.2 Fokus Penelitian

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

1) Ketepatan waktu

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

2) Ketepatan sasaran

Kesesuaian kualifikasi penyedia barang dan jasa dengan pekerjaan yang ditenderkan

3) 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).

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini penulis lakukan untuk memperoleh data dan informasi mengenai Efektifitas Metode Tender Terbatas Dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang Dan Jasa Di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur Dan Bali terletak Jl. Suningrat No. 45 Taman-Sidoarjo.

3.4 Informan Penelitian

Informan mengenai penelitian ini adalah pegawai pada Biro Pelaksana Pengadaan beserta Staf Pelaksana Pengadaan, Pejabat Perencana Pengadaan beserta staf Perencana Pengadaan di kantor Induk PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali dan Penyedia Barang dan Jasa yang meliputi :

TABEL 3. 1 INFORMAN PEGAWAI PLN UIT JBM

No.	Nama	Jabatan
1.	Totok Marijono	Pejabat Perencana Pengadaan
2.	Debby Nurिकासari Soeparno	Staf Perencana Pengadaan
3.	Yudapasa Nugraha	Staf Perencana Pengadaan
4.	Taufan Adhitya Wiranto	Pejabat Pelaksana Pengadaan
5.	Jojon Budihartono	Staf Pelaksana Pengadaan
6.	Fadhliha Azhiima	Staf Pelaksana Pengadaan
7.	Dwi Retno A	Staf Pelaksana Pengadaan

TABEL 3. 2 INFORMAN PENYEDIA BARANG DAN JASA / MITRA KERJA PLN UIT JBM

No.	Nama	Jabatan	Perusahaan
1.	Adhi wardhana	Direktur	PT Skala Berkah Makmur
2.	I Gede Adi Suryawan	Branch Manager	PT Surya Prima Eltrindo
3.	Nur Fadillah	Staf Administrasi Tender	PT Purnama Indonesia

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode sebagai berikut :

1) Observasi

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.

2) 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.

3) 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/jasa, berdirinya perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali dan kegiatan operasional yang dilakukannya.

3.6 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:

1) 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 yg tidak begitu penting.

2) Penyajian Data (data display)

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

3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*conclusion drawing and verification*).

Langkah ketiga dalam suatu analisis data kualitatif yaitu adalah penarikan kesimpulan dan pengecekan/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.

3.7 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:

1) 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.

2) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan 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.

3) 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, observasi 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.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali yang selanjutnya disebut PLN UIT JBM merupakan salah satu unit PT PLN (Persero) yang memiliki peran strategis dalam bisnis kelistrikan sistem Jawa & 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 & Bali sehingga kinerja operasional PLN UIT JBM memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pelayanan kepada konsumen maupun efisiensi operasi terhadap PLN secara keseluruhan.

PLN UIT JBM dideklarasikan di Surabaya pada tanggal 04 Januari 2016 berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 020.P/DIR/2015. PLN UIT JBM merupakan salah satu unit operasional PLN dan pengembangan dari unit PT. PLN (Persero) P3B Jawa Bali yang direorganisasi menjadi 4 unit PLN yaitu PLN P2B, PLN UIT JBB, PLN UIT JBT dan PLN UIT JBM. Unit transmisi ini bertanggung jawab terhadap pengembangan dan pengelolaan asset transmisi secara efektif, efisien, andal dan ramah lingkungan dengan wilayah kerja yang meliputi Jawa Timur dan Bali

4.1.1 Perkembangan Organisasi

Atas dasar pertimbangan evaluasi beban kerja Manajer Bidang Konstruksi dan Pemeliharaan pada struktur organisasi eksisting yang terlalu besar yakni menangani pemeliharaan aset dan pengendalian investasi (Konstruksi) serta dalam rangka menunjang misi dan pencapaian target kinerja PLN UIT JBM tahun 2017 dan tahun selanjutnya, maka pada awal tahun 2017 PLN UIT JBM mengusulkan penambahan Manajer Konstruksi.

Usulan penambahan Manajer Konstruksi tersebut disetujui oleh PLN Pusat dengan dikeluarkannya Peraturan Direksi Nomor: 0040.P/DIR/2017 tentang perubahan Peraturan Direksi Nomor: 020.P/DIR/2015 tentang Organisasi PT PLN (Persero) Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali.

Pada bulan Oktober tahun 2018 PT PLN (Persero) telah melakukan proses penataan Organisasi secara menyeluruh dari sisi standarisasi penamaan organisasi dan struktur organisasi, yang bertujuan untuk mengantisipasi dinamika perusahaan, tantangan dan perubahan strategi bisnis, harapan stakeholder dan keberlanjutan perusahaan.

Standarisasi penamaan organisasi unit dan penyebutan jabatan struktural dilakukan sesuai Peraturan Direksi Nomor: 0149.P/DIR/2018 dan Peraturan Direksi Nomor: 0150.P/DIR/2018. Tujuan perubahan nama sebutan jabatan diantaranya untuk menyesuaikan dengan pola penamaan jabatan dan nama organisasi di perusahaan lain (best practice) dan BUMN lainnya, meningkatkan image corporate, meningkatkan citra professional dan meningkatkan nilai jual dan daya saing terhadap BUMN dan perusahaan lain. Perubahan nama organisasi dimaksudkan agar tidak lagi muncul banyak variasi nama organisasi pada satu fungsi yang menjalankan peran yang sama pada masing-masing Unit Organisasi.

Sedangkan penataan organisasi dilakukan melalui pembentukan dan pemekaran organisasi sampai dengan Unit Induk, Unit Pelaksana dan Sub Unit Pelaksana. Di Lingkungan PLN UIT JBM juga melakukan perubahan dalam bentuk penambahan Unit Pelaksana yaitu dengan menambah 1 Unit Pelaksana baru yaitu Unit Pelaksana Transmisi Gresik di tahun 2019 sesuai Peraturan Direksi Nomor: 0151.P/DIR/2018 serta penambahan dan perubahan nama dari BASECAMP menjadi ULTG (Unit Layanan Transmisi dan Gardu Induk). Perubahan ini dimaksudkan dalam rangka revitalisasi fungsi

transmisi yang diharapkan dapat meningkatkan kejelasan tanggung jawab dan operasi sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional dan kesiapan instalasi.

Pada tahun 2021 terjadi sentralisasi Bidang SDM ke PLN Pusat sesuai PERDIR 0052.P/DIR/2021 sehingga secara struktur organisasi Bidang SDM sudah bukan menjadi bagian dari PLN UIT JBM. Histori perubahan organisasi UIT JBM dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 4. 1 Histori Perubahan Organisasi PLN UIT JBM

Sumber : Data Pengusahaan PLN UIT JBM 2020

4.1.2 Visi dan Misi PT PLN (Persero)

Visi UIT JBM adalah: “Menjadi Pengelola Transmisi Terkemuka se-Asia Tenggara dan Memberikan Pelayanan Terbaik pada Pelanggan sebagai Pendukung Utama Solusi Energi.”

- 1) Pengelola Transmisi: Perusahaan memiliki bisnis utama berupa penyaluran tenaga listrik dengan tetap mengembangkan bisnis di Bidang Transmisi untuk mendukung sustainabilitas industri ketenagalistrikan di Indonesia.
- 2) Terkemuka se-Asia Tenggara: Perusahaan mampu menyediakan tenaga listrik dengan standar kualitas pelayanan kelas dunia sehingga menjadikan UIT JBM sebagai acuan benchmark di

Asia Tenggara. Kualitas pelayanan kelas dunia yang dimaksud diharapkan dapat diwujudkan pada tahun 2024 di mana menjadi Top Rank of Availability and Reliability di Kawasan Asia Tenggara.

- 3) Memberikan Pelayanan Terbaik pada Pelanggan: Perusahaan merupakan pilihan utama pelanggan (UID sebagai pelanggan langsung dan PTT sebagai pelanggan tidak langsung) karena kualitas dan pelayanan yang diberikan sehingga konsumen menjadi loyal.
- 4) Pendukung Utama Solusi Energi: Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan berupa solusi total terhadap setiap permasalahan terkait penyaluran energi sehingga perusahaan harus mampu mengantisipasi berbagai peluang dan tantangan usaha, serta konsisten dalam pengembangan standar kerja.

Misi PLN UIT JBM adalah sebagai berikut :

- 1) Melakukan pengembangan dan pengelolaan aset transmisi;
- 2) Melakukan pengendalian investasi dan logistik transmisi;
- 3) Melaksanakan operasi dan pemeliharaan aset transmisi; dan
- 4) Mengelola sumber daya dan aset perusahaan secara efisien, efektif dan sinergis untuk menjamin pengelolaan usaha secara optimal dan memenuhi Keselamatan, Kesehatan Kerja, Lingkungan dan Keamanan serta prinsip tata kelola perusahaan yang baik (good corporate governance).

4.1.3 Wilayah Kerja dan Pelanggan

Wilayah kerja PLN UIT JBM meliputi 2 Provinsi, yaitu: Jawa Timur dan Bali. Wilayah Jawa Timur dan Bali merupakan wilayah yang sangat strategis baik sebagai pusat pemerintahan, ekonomi, pariwisata dan bisnis, disamping penduduknya yang sangat besar mencapai 16% dari seluruh penduduk Indonesia. PLN UIT JBM melayani pelanggan listrik yang dikelola oleh 2 unit PLN Distribusi

dengan komposisi dan karakteristik pelanggan sebagaimana tabel I.1. Pendapatan penjualan tenaga listrik di Jawa Timur didominasi oleh sektor Rumah Tangga (41,10%), Industri (39,84%), dan Bisnis (12,55%), sedangkan di Bali didominasi oleh sektor Rumah Tangga (49,36%) dan Bisnis (38,62%). secara total pendapatan di Jawa Timur dan Bali. tahun 2020 didominasi oleh sektor Rumah Tangga (42,06 %) dan Industri (35,67%). Konsumsi listrik pada tahun 2020 ini didominasi sektor Rumah Tangga dan terjadi penurunan pada sektor Industri akibat dampak pandemi Covid 19.

Untuk melayani pelanggan listrik yang dikelola distribusi di atas, jaringan transmisi yang dikelola PLN UIT JBM tersebar di Jawa Timur, Madura dan Bali. Jaringan transmisi tersebut merupakan Tegangan Extra Tinggi (TET) dan Tegangan Tinggi (TT), yang terdiri dari 3 level tegangan, yaitu : 500 kV, 150 kV dan 70 kV, sebagaimana topologi jaringan transmisi PT PLN (Persero) UIT JBM.

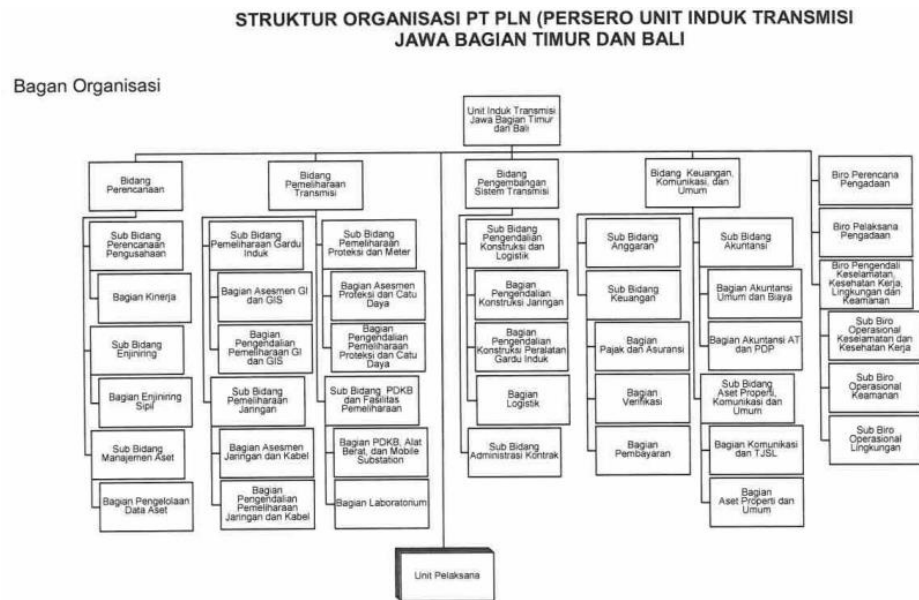


Gambar 4. 2 Wilayah Kerja Dan Topologi Jaringan Transmisi
Sumber Data: Data Perusahaan UIT JBM 2020

4.1.4 Struktur Organisasi

Dalam menjalankan misi dan tugasnya, maka Struktur Organisasi PLN UIT JBM disesuaikan berdasarkan Peraturan Direksi Nomor:

0149.P/DIR/2018 tentang Susunan Organisasi dan Formasi Jabatan PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali sebagaimana gambar berikut ini :



Gambar 4.3 struktur organisasi PLN UIT JBM

Sumber : Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 0052.P/DIR/2021

Unit Pelaksana Transmisi (UPT) memiliki tugas mengelola dan memelihara instalasi transmisi di wilayah kerjanya. Adapun kantor dan wilayah kerja unit pelaksana adalah sebagaimana table dibawah ini :

TABEL 4. 1 KANTOR DAN WILAYAH KERJA UNIT PELAKSANA TRANSMISI PLN UIT JBM

No	Unit Pelaksana	Kantor	Wilayah Kerja
1	UPT SURABAYA	Jl. Ketintang Baru No.9, Surabaya- Jawa Timur	Surabaya dan sekitar
2	UPT MALANG	Jl. Raya Karanglo No.90, Malang- Jawa Timur	Malang dan sekitar

3	UPT MADIUN	Jl. MH. Tamrin No.2, Madiun-Jawa Timur	Madiun dan sekitar
4	UPT PROBOLINGGO	Jl. Cokroaminoto No.947, Probolinggo- Jawa Timur	Probolinggo dan sekitar
5	UPT BALI	Jl. Abian Base, Mengwi, Badung- Bali	Pulau Bali
6	UPT GRESIK	Jl. Mayjend Sungkono No.4, Kabupaten Gresik, Jawa Timur	Gresik, Madura dan sekitar

Sumber : Data Pengusahaan PLN UIT JBM 2020

4.1.5 Uraian tugas pokok dan fungsi

- 1) General Manager adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah Direktur, Kepala Satuan Pusat Keunggulan, atau Executive Vice President yang memimpin, membina, dan mengelola Unit Induk atau Pusat-Pusat dan bertanggung jawab kepada Direktur, Kepala Satuan Pusat Keunggulan, atau Executive Vice President dengan jenjang jabatan manajemen atas.
- 2) Senior Manager, yang selanjutnya disebut SRM, adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah General Manager yang memimpin, membina, dan mengelola Bidang dan bertanggung jawab kepada General Manager dengan jenjang jabatan manajemen menengah.
- 3) Manager Sub Bidang, yang selanjutnya disebut MSB, adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah Vice President, Head of Division, Senior Audit Business Partner, atau Senior Manager yang memimpin, membina, dan mengelola Sub Bidang dan bertanggung jawab kepada General Manager, Vice President, Head of Division, Senior Audit Business Partner, atau Senior Manager dengan jenjang jabatan manajemen dasar.

- 4) Assistant Manager, yang selanjutnya disebut AMN, adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah Manager Sub Bidang yang memimpin, membina, dan mengelola Bagian dan bertanggung jawab kepada Manager Sub Bidang dengan jenjang jabatan supervisi atas
- 5) Pejabat Perencana Pengadaan adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah General Manager yang memimpin, membina, dan mengelola Biro Perencana Pengadaan atau Sub Biro Perencana Pengadaan dan bertanggung jawab kepada General Manager dengan jenjang jabatan manajemen dasar atau supervisi atas.
- 6) Pejabat Pelaksana Pengadaan adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah General Manager atau Manager Unit Pelaksana yang memimpin, membina, dan mengelola Biro Pelaksana Pengadaan, Sub Biro Pelaksana Pengadaan, atau Urusan Pelaksana Pengadaan dan bertanggung jawab kepada General Manager atau Manager Unit Pelaksana dengan jenjang jabatan manajemen dasar, supervisi atas, atau supervisi dasar.
- 7) Pejabat Pengendali Keselamatan, Kesehatan Kerja, Lingkungan, dan Keamanan adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah General Manager yang memimpin, membina, dan mengelola Biro Pengendali Keselamatan, Kesehatan Kerja, Lingkungan, dan Keamanan dan bertanggung jawab kepada General Manager dengan jenjang jabatan manajemen dasar.
- 8) Pejabat Operasional Keselamatan dan Kesehatan Kerja adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah Pejabat Pengendali Keselamatan, Kesehatan Kerja, Lingkungan, dan Keamanan yang memimpin, membina, dan mengelola Sub Biro Operasional Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan bertanggung jawab kepada Pejabat Pengendali Keselamatan, Kesehatan Kerja, Lingkungan, dan Keamanan dengan jenjang jabatan supervisi atas.

- 9) Pejabat Operasional Keamanan adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah Pejabat Pengendali Keselamatan, Kesehatan Kerja, Lingkungan, dan Keamanan yang memimpin, membina, dan mengelola Sub Biro Operasional Keamanan dan bertanggung jawab kepada Pejabat Pengendali Keselamatan, Kesehatan Kerja, Lingkungan, dan Keamanan dengan jenjang jabatan supervisory atas.
- 10) Pejabat Operasional Lingkungan adalah jabatan struktural 1 (satu) tingkat di bawah Pejabat Pengendali Keselamatan, Kesehatan Kerja, Lingkungan, dan Keamanan yang memimpin, membina, dan mengelola Sub Biro Operasional Lingkungan dan bertanggung jawab kepada Pejabat Pengendali Keselamatan, Kesehatan Kerja, Lingkungan, dan Keamanan dengan jenjang jabatan supervisory atas.

4.2 Efektifitas Metode Tender Terbatas

4.2.1 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 didalamnya memuat Dokumen kebutuhan barang/jasa yang meliputi volume, waktu penyerahan, estimasi anggaran, strategi pengadaan, metode pengadaan, pelaksana pengadaan dan Pemaketan/grouping/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.

TABEL 4. 2 JADUAL PELAKSANAAN PENGADAAN BARANG DAN JASA

No.	Nama Pekerjaan	Tahun 2021												Tahun 2022																							
		Maret (Minggu)			April (Minggu)			Mei (Minggu)			Juni (Minggu)			Juli (Minggu)			Agus(Minggu)			Sept (Minggu)			Okt (Minggu)			Nov (Minggu)			Des (Minggu)			Jan (Minggu)					
		I	II	IV	I	II	IV	I	II	IV	I	II	IV	I	II	IV	I	II	IV	I	II	IV	I	II	IV	I	II	IV	I	II	IV	I	II	IV			
1	Pengadaan dan penggantian rele proteksi tahap I	■																																			
2	Pengadaan dan penggantian rele proteksi tahap II	■	■																																		
3	Pengadaan dan penggantian rele proteksi tahap II		■	■																																	
4	Pengadaan kabel power tahap I			■	■																																
5	Pengadaan kabel power tahap II				■	■																															
6	Normalisasi Double Pole GI 150 kV Sidoarjo																																				
7	Pengadaan Urutk Pengantian Isolator I																																				
8	Pengadaan Urutk Pengantian Isolator II																																				
9	Pengadaan dan Pemasangan Sistem DC																																				
10	Pengadaan dan Pemasangan Genset																																				
11	Pengadaan dan Pemasangan Kapasitor																																				
12	Pengadaan Trafo																																				
13	Pengantian Trafo																																				
14	Transportasi dan Penggeseran Trafo																																				
15	Pengadaan Minyak Trafo																																				
16	Pengadaan Gas SF6																																				
17	Pengadaan Counter LA																																				
18	Pengadaan Kabel MLPE																																				
19	Pengadaan dan pemasangan hidrant																																				
20	Pengadaan Perengkapan K3																																				

Sumber: PLN UIT JBM Tahun 2021 (Data Diolah)

Dari tabel diatas dapat terlihat jadwal pelaksanaan pekerjaan jika dimulai dari bulan Maret dengan asumsi 20 paket pekerjaan yang di setujui dan dilaksanakan secara berkala dengan harapan tidak ada gagal tender. Pengadaan barang dan jasa dapat dinyatakan gagal apabila :

- Jumlah Penyedia Barang/Jasa yang memasukkan
- penawaran/dokumen aplikasi kualifikasi kurang dari 2 (dua);
- Jumlah Penyedia Barang/Jasa yang lulus Prakualifikasi kurang dari 2 (dua);
- Pemenang tender yang ditunjuk mengundurkan diri;
- Negosiasi yang dilakukan tidak berhasil mencapai kesepakatan;
- Tidak ada Penawaran yang memenuhi persyaratan administrasi dan teknis;
- Adanya indikasi kuat terjadi persaingan usaha yang tidak sehat
- Adanya indikasi terjadinya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN);

- i)Sanggahan dari Penyedia Barang/Jasa dinyatakan benar;
- j)Berdasarkan rekomendasi dari Komite Value for Money atas usulan Pejabat Pelaksana Pengadaan, Pengguna Barang/Jasa, Pejabat Pengawasan, atau Pejabat lain yang terkait; atau
- 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/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/RKS.
Calon penyedia barang dan jasa yang berminat melakukan pendaftaran dan mengambil dokumen tender/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.
Pemasukan Dokumen Penawaran yaitu sampul 1 (Dokumen Administrasi & Teknis) dan sampul 2 (Dokumen Harga Penawaran) oleh calon penyedia barang/jasa sesuai dengan persyaratan yang ada di Dokumen Tender/RKS.
- 5) Pembukaan Dokumen Penawaran Sampul 1.
Pembukaan dokumen penawaran dilakukan dengan disaksikan oleh 2 (dua) orang saksi di luar pejabat pelaksana/pejabat pengadaan yang ditunjuk secara tertulis oleh pejabat pelaksana/pejabat pengadaan
- 6) Evaluasi dan Klarifikasi Dokumen Penawaran Sampul 1.
Pelaksanaan evaluasi penawaran dilakukan oleh pejabat pelaksana/pejabat pengadaan terhadap semua penawaran yang masuk
- 7) Pemberitahuan Hasil Evaluasi Sampul 1.
Pemberitahuan Hasil Evaluasi Sampul 1 berupa Berita Acara (Lulus/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/pejabat pengadaan dan calon penyedia barang dan jasa yang dibuka Dokumen Sampul 2 nya.

9) Evaluasi Dokumen Penawaran sampul 2.

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/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/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/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/Kontrak.

TABEL 4. 3 JADUAL PELAKSANAAN TENDER TERBUKA

No	Uraian Kegiatan	Monitoring	Durasi Hari Kerja
1	Pengumuman Tender Terbuka	Plan	1
		Actual	
2	Pendaftaran Dan Pengambilan Dokumen	Plan	8
		Actual	
3	Penjelasan / Aanwijzing (Dokumen & Lapangan)	Plan	1
		Actual	
4	Pemasukan Penawaran	Plan	1
	Kesepakatan Aanwijzing	Aanjiw	
	Pelaksanaan	Actual	
5	Pembukaan Sampul 1	Plan	1
	Kesepakatan Aanwijzing	Aanjiw	1
	Pelaksanaan	Actual	

6	Evaluasi Administrasi Penawaran Sampul I	Plan	6
		Actual	
7	Klarifikasi Administrasi Penawaran (Bila Ada)	Plan	3
		Actual	
8	Evaluasi Teknik Penawaran Sampul I	Plan	6
		Actual	
9	Klarifikasi Teknik Penawaran (Bila Ada)	Plan	3
		Actual	
10	Undangan Pembukaan Dok. Penawaran Sampul 2	Plan	1
		Actual	
11	Pembukaan Dok Penawaran Sampul 2	Plan	1
		Actual	
12	Evaluasi Harga Penawaran Sampul 2	Plan	3
		Actual	
13	Pembuktian Kualifikasi	Plan	3
		Actual	
14	Nego. Harga Terendah Hasil Evaluasi	Plan	2
		Actual	
15	Laporan Hasil Pelelangan	Plan	2
		Actual	
16	Review Value For Money	Plan	3
		Actual	
17	Usulan Calon Pemenang	Plan	1
		Actual	
18	Penetapan Pemenang	Plan	1
		Actual	
19	Pengumuman Pemenang	Plan	1
		Actual	
20	Masa Sanggah	Plan	3
		Actual	
21	Jawaban Sanggahan (Bila Ada)	Plan	7
		Actual	
22	Surat Kep. Penunjukan Penyedia Barag/Jasa	Plan	1
		Actual	

23	Contract Discussed	Plan	3
		Actual	
24	Penandatanganan Kontrak	Plan	1
		Actual	
	Rencana		63
	Realisasi		

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/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.

Pemasukan Dokumen Penawaran yaitu sampul 1 (Dokumen Administrasi & Teknis) dan sampul 2 (Dokumen Harga Penawaran) oleh calon penyedia barang/jasa sesuai dengan persyaratan yang ada di Dokumen Tender/RKS.

- 5) Pembukaan Dokumen Penawaran Sampul 1.
Pembukaan dokumen penawaran dilakukan dengan disaksikan oleh 2 (dua) orang saksi di luar pejabat pelaksana/pejabat pengadaan yang ditunjuk secara tertulis oleh pejabat pelaksana/pejabat pengadaan
- 6) Evaluasi dan Klarifikasi Dokumen Penawaran Sampul 1.
pelaksanaan evaluasi penawaran dilakukan oleh pejabat pelaksana/pejabatpengadaan terhadap semua penawaran yang masuk
- 7) Pemberitahuan Hasil Evaluasi Sampul 1.
Pemberitahuan Hasil Evaluasi Sampul 1 berupa Berita Acara (Lulus/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/pejabat pengadaan dan calon penyedia barang dan jasa yang dibuka Dokumen Sampul 2 nya.
- 9) Evaluasi Dokumen Penawaran sampul 2.
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/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/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/Jasa.

pengguna barang dan jasa mengeluarkan Surat Penunjukan Penyedia Barang dan Jasa (SPPBJ) sebagai pelaksana pekerjaan yang dilelangkan

18) Contract Discussion Agreement (CDA), apabila diperlukan.

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

19) Penandatanganan Perjanjian/Kontrak.

TABEL 4. 4 JADUAL PELAKSANAAN TENDER TERBATAS

No	Uraian Kegiatan	Monitoring	Durasi Hari Kerja
1	Undangan Tender Terbatas	Plan	1
		Actual	
2	Pendaftaran Dan Pengambilan Dokumen	Plan	6
		Actual	
3	Penjelasan / Aanwijzing (Dokumen & Lapangan)	Plan	1
		Actual	
4	Pemasukan Penawaran	Plan	1
	Kesepakatan Aanwijzing	Aanjiw	
	Pelaksanaan	Actual	
5	Pembukaan Sampul 1	Plan	1
	Kesepakatan Aanwijzing	Aanjiw	
	Pelaksanaan	Actual	
6	Evaluasi Administrasi Penawaran Sampul I	Plan	3
		Actual	
7	Klarifikasi Administrasi Penawaran (Bila Ada)	Plan	2
		Actual	
8	Evaluasi Teknik Penawaran Sampul I	Plan	3
		Actual	
9	Klarifikasi Teknik Penawaran (Bila Ada)	Plan	2
		Actual	
10	Undangan Pembukaan Dok. Penawaran Sampul 2	Plan	1
		Actual	
11	Pembukaan Dok Penawaran Sampul 2	Plan	1
		Actual	
12	Evaluasi Harga Penawaran Sampul 2	Plan	2
		Actual	
13	Nego. Harga Terendah Hasil Evaluasi	Plan	2
		Actual	
14	Laporan Hasil Pelelangan	Plan	2

		Actual	
15	Review Value For Money	Plan	3
		Actual	
16	Usulan Calon Pemenang	Plan	1
		Actual	
17	Penetapan Pemenang	Plan	1
		Actual	
18	Pengumuman Pemenang	Plan	1
		Actual	
19	Masa Sanggah	Plan	3
		Actual	
20	Jawaban Sanggahan (Bila Ada)	Plan	7
		Actual	
21	Surat Kep. Penunjukan Penyedia Barag/Jasa	Plan	1
		Actual	
22	Contract Discussed	Plan	3
		Actual	
23	Penandatanganan Kontrak	Plan	1
		Actual	
Keterangan			
	Rencana		49
	Realisasi		

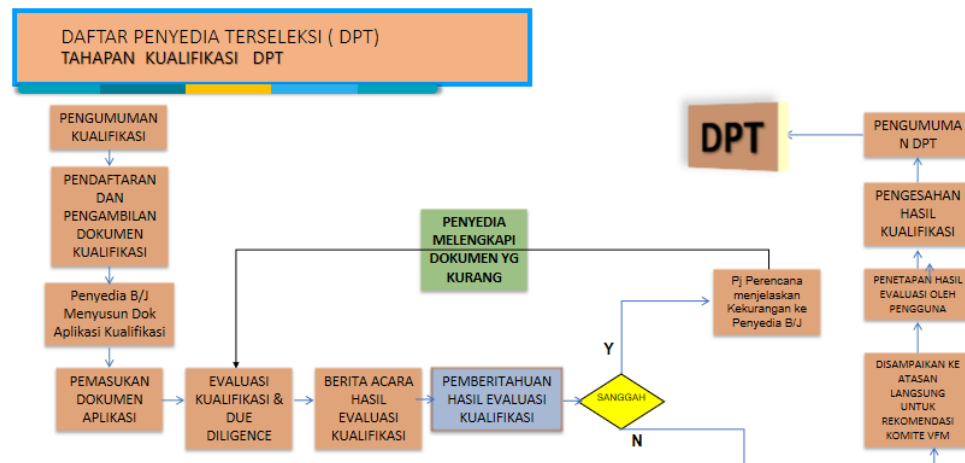
Sumber : PLN UIT JBM Tahun 2021 (Data Diolah)

4.2.2 Ketepatan Sasaran

Menurut Makmur (2011), Ketepatan 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.

Sasarannya adalah penyedia barang dan jasa memiliki kualifikasi yang sama dengan pekerjaan yang ditenderkan. Target sasaran tersebut dapat kita peroleh dari DPT (Daftar Penyedia Terseleksi). DPT digunakan untuk

mempercepat proses pemilihan penyedia Barang/Jasa sesuai kualifikasi yang di inginkan serta disusun oleh Pejabat Perencana Pengadaan yang dimutakhirkan secara berkala. Tahapan dalam proses DPT (Daftar Penyedia Terseleksi) sebagai berikut :



Gambar 4. 4 Tahapan Kualifikasi DPT (Daftar Penyedia Terseleksi)

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

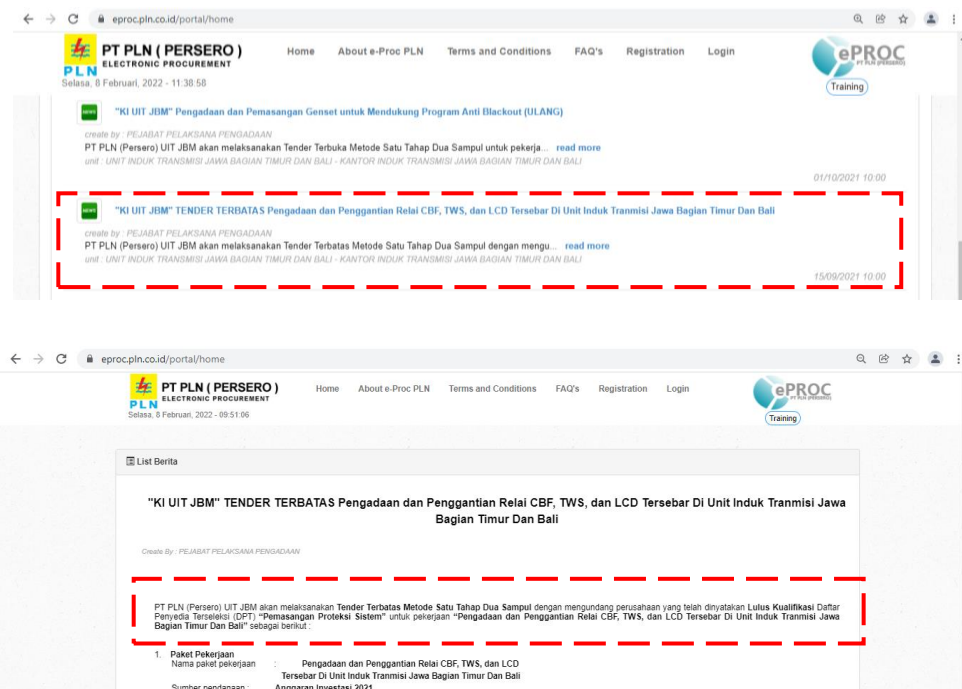
Proses Penyusunan DPT sebagai berikut :

1. Pengumuman
2. Pendaftaran & Pengambilan Dok Kualifikasi

Dokumen Kualifikasi adalah dokumen yang disiapkan oleh Pejabat Perencana Pengadaan sebagai pedoman dalam Penilaian Kualifikasi Penjelasan Dok Kualifikasi (Jika Diperlukan)
3. Pemasukan Dokumen Dok. Aplikasi diserahkan Ke Pejabat Perencana Pengadaan Dokumen Aplikasi Kualifikasi adalah dokumen yang disiapkan oleh Penyedia Barang/Jasa berdasarkan Dokumen Kualifikasi yang disampaikan kepada Pejabat Perencana Pengadaan dalam proses DPT dan kepada Pejabat Pelaksana Pengadaan dalam proses kualifikasi.
4. 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)

5. Berita Acara Hasil Evaluasi Kualifikasi (Usulan Hasil Evaluasi yang direkomendasikan oleh Komite VfM)
6. Penetapan Hasil Evaluasi Kualifikasi
Penetapan Hasil kualifikasi dilakukan setelah adanya persetujuan oleh Komite VFM
7. Pemberitahuan Hasil Evaluasi Kualifikasi
Pemberitahuan hasil evaluasi kualifikasi diumumkan melalui aplikasi E-procurement.
8. Masa Sanggah & Jawab Sanggah (jika ada)
Penyedia Barang/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
9. 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 contoh Tender Terbatas pada pekerjaan “Pengadaan Dan Penggantian Relai CBF, TWS, Dan LCD Tersebar Di Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur Dan Bali” yang menggunakan DPT (Daftar Penyedia Terseleksi) Pemasangan Proteksi Sistem yaitu mengumumkan melalui portal E-procurement sehingga semua penyedia barang dan jasa mengetahui akan diadakannya Tender Terbatas dan hanya penyedia barang dan jasa yang memenuhi persyaratan yang dapat mengikuti tender tersebut sebagaimana gambar berikut :



Gambar 4.5 Pengumuman Tender Terbatas Pada Portal E-Procurement
 Sumber Data : PLN UIT JBM Tahun 2021

Penyedia barang dan jasa yang lulus dalam DPT (Daftar Penyedia Terseleksi) Pemasangan Proteksi Sistem yang sudah dimutakhirkan akan digunakan sebagai dasar dalam mengundang penyedia barang dan jasa untuk mengikuti Tender Terbatas sesuai dengan pekerjaan yang akan ditenderkan seperti gambar berikut :

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

Gambar 4.6 Pemutakhiran DPT per September 2021
 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/pengurangan Penyedia Barang/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/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/Jasa berkinerja buruk atau tidak memutakhirkan data kualifikasi tanpa keterangan yang dapat dipertanggungjawabkan atau tidak lolos Penilaian Kualifikasi terhadap persyaratan baru bila dilakukan perubahan.

4.2.3 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/RKS dilaksanakan di kedudukan masing-masing (Video Conference/Zoom) dan Kantor PT PLN (Persero) UIT JBM. Penjelasan Dokumen Tender/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 / Pengguna dan Penyedia barang dan 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 Administrasi 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/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/kualifikasi menghasilkan dua kesimpulan, yaitu memenuhi syarat administrasi/ lulus atau tidak memenuhi syarat administrasi /tidak lulus.

Dalam Studi kasus ini, kedua peserta tender tersebut Lulus Ealuasi 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.
3. Penyedia Barang/Jasa yang memenuhi persyaratan teknis dinyatakan lulus evaluasi teknis.

Dalam Studi kasus ini, kedua peserta tender tersebut Lulus evaluasi Teknis, sehingga dapat dilanjutkan untuk Evaluasi Harga

Setelah evaluasi Sampul Satu (Administrasi dan Teknis), Pejabat Pelaksana Pengadaan Barang/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/Jasa yang tidak lulus evaluasi penawaran Sampul Satu dan penawaran harganya (Sampul Dua) akan dikembalikan tanpa dibuka.

f. 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.

g. Evaluasi Dokumen Penawaran Sampul Dua

- h. Pejabat Pelaksana Pengadaan Barang/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/Jasa yang dimulai dari urutan harga penawaran terendah.

- i. Negosiasi harga penawaran dilakukan untuk semua metode pengadaan, termasuk penawaran yang melampaui/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:
 - 1) 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.
 - 2) 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.
- j. Hasil evaluasi penilaian administrasi, teknis dan harga, dan setelah melakukan pembuktian kualifikasi serta negosiasi serta usulan tiga calon Pemenang dibuat dan disampaikan dalam bentuk Berita Acara Hasil Evaluasi Pengadaan Barang/Jasa oleh Pejabat Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa kepada Pengguna Barang/Jasa sebagai dasar penetapan pemenang. Kemudian disampaikan kepada *Komite Value for Money* agar mendapatkan review dan rekomendasi.
- k. Membuat Nota Dinas Usulan calon pemenang oleh pejabat pelaksana pengadaan kepada pengguna barang dan jasa.

- l. Membuat Nota Dinas Penetapan pemenang oleh Pengguna Barang dan Jasa kepada Pejabat Pelaksana Pengadaan.
- m. Pemenang tender diumumkan dan diberitahukan oleh Pejabat Pelaksana Pengadaan kepada peserta tender baik melalui surat resmi maupun Aplikasi E-Procurement.
- n. Sanggahan

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/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/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 (Black List) PLN.

Dalam Studi kasus ini tidak ada Sanggahan dari peserta tender.
- o. Pejabat Pelaksana Pengadaan wajib menyampaikan jawaban atas sanggahan tersebut selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari kerja dari tanggal diterimanya pengajuan sanggahan. (Bila Ada)
- p. Pengguna Barang dan Jasa mengeluarkan Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa (SPPBJ)
- q. Pembuatan dan penandatanganan CDA (*Contract Discussion Agreement*)
- r. Pembuatan dan penandatanganan Kontrak / Surat Perjanjian.

Demikian adalah proses Tender Terbatas yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang akan ditenderkan karena penyedia barang dan jasa sudah lulus dalam tahapan Evaluasi Administrasi, Evaluasi Teknis dan Evaluasi Harga sehingga dapat diterbitkan kontrak / Surat Perjanjian yang menjadi dasar dalam pelaksanaan pekerjaan.

4.3 Analisa Efektifitas Tender Terbatas

4.3.1 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.

Jadual pengadaan barang dan jasa disusun dalam DRP (Dokumen Rencana Pengadaan). Dengan asumsi PLN UIT JBM mengusulkan paket pekerjaan sebanyak 20 paket pekerjaan, maka harus membuat jadual 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), 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.

Dari 20 paket pekerjaan yang sudah ditetapkan dalam SKAI (Surat Ketetapan Anggaran Investasi) dari PLN Pusat, oleh karena itu diperlukan perumusan strategi perusahaan dalam mempercepat dan menenkan gagal tender dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Berdasarkan SPM

(Supply Positioning Matrix), paket pekerjaan yang diusulkan oleh PLN UIT JBM adalah pekerjaan yang bersifat Leverage atau Bottleneck sehingga dapat menggunakan metode tender terbuka atau Tender Terbatas.

Jika dilihat dari Tabel 4.3 Jadwal Pelaksanaan Tender Terbuka dan Tabel 4.4 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. 5 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 yang 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 kualifikaasi

Sumber : PLN UIT JBM Tahun 2021 (Data Diolah)

Hal tersebut juga di perkuat dengan hasil wawancara dengan Biro Perencana Pengadaan, Biro Pelaksana Pengadaan di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali serta Penyedia Barang dan Jasa

1. Metode Tender Terbatas dapat mempercepat waktu proses pengadaan barang dan jasa

Bapak Totok Marijono selaku pejabat perencana pengadaan yang memberikan keterangan bahwa :

“Iya, metode tender terbatas dapat mempercepat waktu proses pengadaan barang dan jasa”

Hasil Wawancara : 24 Januari 2022)

Menurut **Ibu Fadhliha Azhiima** selaku Staf Pelaksana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“Iya, dapat mempercepat karena tidak perlu dilakukan evaluasi untuk syarat kualifikasi perusahaan peserta tender.”

(Hasil Wawancara : 26 Januari 2022)

Bapak Jojon Budihartono selaku Staf Pelaksana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“Ya... Secara prosedur pengadaan Tender Terbatas digunakan untuk mempercepat proses Tender”

(Hasil Wawancara : 24 Januari 2022)

Pendapat lain diungkapkan oleh **Yudapasa Nugraha** selaku Staf Perencana Pengadaan mengungkapkan bahwa

“Lebih tepatnya mempercepat proses pemilihan penyedia yang memenuhi kualifikasi untuk pekerjaan tertentu”

(Hasil Wawancara : 26 Januari 2022)

Bapak Taufan Adhitya Wiranto selaku Pejabat Pelaksana Pengadaan bahwa :

“Iya, Ya karena mempersingkat proses evaluasi administrasi”.

(Hasil Wawancara : 25 Januari 2022)

Pendapat tersebut diperkuat dengan ungkapan dari **Ibu Debby Nuricasari Soeparno** selaku Staf Perencana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“metode tender terbatas bisa lebih mempersingkat proses,karena saat DPT sudah dilakukan evaluasi kualifikasi jadi saat proses pengadaan tidak perlu dilakukan kualifikasi jika menggunakan tender terbatas”

(Hasil Wawancara : 25 Januari 2022)

Ditambah lagi dengan pendapat dari **Ibu Dwi Retno A** selaku Staf Pelaksana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“Iya, karena dari sisi kualifikasi mereka sudah lulus administrasi, sebagian besar tidak diperlukan klarifikasi administrasi sehingga waktu semakin pendek.”

(Hasil Wawancara : 24 Januari 2022)

2. Manakah yang lebih mudah diikuti oleh penyedia barang dan jasa antara metode Tender Terbatas atau tender terbuka?

Bapak Adhi Wardhana selaku Direktur PT Skala Berkah Makmur mengungkapkan bahwa :

“Tender Terbatas lebih mudah prosesnya dan tidak bikin ribut karena pesaingnya tidak banyak hanya yang diundang saja yang dapat mengikuti tender.”

(Hasil Wawancara : 23 Januari 2022)

Sama halnya dengan pendapat dari **Bapak I Gede Adi Suryawan** selaku *Branch Manager* PT Surya Prima Eltrindo bahwa :

“Tender Terbatas lebih mudah diikuti proses tendernya Karena tidak banyak yang ikut hanya yang di daftar saja dan kalau yang DPT biasanya sudah lulus syarat administrasinya.”

(Hasil Wawancara : 23 Januari 2022)

Pendapat lain diungkapkan oleh **Nur Fadillah** selaku Staf administrasi tender PT Purnama Indonesia bahwa :

“Metode tender terbatas karena peserta tender sudah memasukkan sebagian dokumen kualifikasi di awal pada saat DPT sehingga pada saat tender tidak perlu mencantumkan dokumen tersebut”

(Hasil Wawancara : 23 Januari 2022)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di atas yang kemudian dikombinasikan dengan hasil observasi selama di lapangan bahwa pelaksanaan Tender Terbatas dapat mempercepat proses pemilihan penyedia barang dan jasa karena langsung mengundang penyedia barang dan jasa yang lulus DPT sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang akan ditenderkan. Dokumen kualifikasi sudah tidak diminta dalam dokumen penawaran sehingga lebih mudah dalam

penyiapan dokumen penawaran pada saat tender sehingga tidak ada proses kualifikasi dan pembuktian kualifikasi. Oleh karena itu, metode Tender Terbatas dapat mempercepat proses pengadaan barang dan jasa sehingga efektif dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali.

4.3.2 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). Ada beberapa contoh DPT yang ada di PLN UIT JBM seperti Pemasangan Proteksi Sistem, Transf Accessories dan Conductor. DPT yang digunakan disesuaikan dengan pekerjaan yang akan ditenderkan. 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.

The screenshot displays the 'Detail DPT (Detail DPT)' page in the e-Procurement system. It includes a header with the PT PLN (PERSERO) logo and navigation links. The main content area shows the following details:

Group (Group)	JASA				
Kategori (Category)	JASA				
Keterangan (Description)	PENGADAAN DAN PEMASANGAN SISTEM PROTEKSI				
Bidang dan Sub Bidang (Field and Sub Field)	<table border="1"> <tr> <th>Bidang (Field)</th> <th>Sub Bidang (Sub Field)</th> </tr> <tr> <td>Jasa Pembangunan dan Pemasangan Bidang Transmisi Tenaga Listrik</td> <td>Gardu Induk</td> </tr> </table>	Bidang (Field)	Sub Bidang (Sub Field)	Jasa Pembangunan dan Pemasangan Bidang Transmisi Tenaga Listrik	Gardu Induk
Bidang (Field)	Sub Bidang (Sub Field)				
Jasa Pembangunan dan Pemasangan Bidang Transmisi Tenaga Listrik	Gardu Induk				

Below the details is a table with the following data:

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

Gambar 4. 7 Pengumuman DPT pada Aplikasi *E-Procurement*
Sumber : PLN UIT JBM 2022

The screenshot shows the 'MASTER BERITA' page in the e-Procurement system. It features a table with the following columns: NO, JUDUL BERITA, TANGGAL PUBLISH, JAM PUBLISH, TANGGAL, STATUS, NAMA FILE, and AKSI. The table contains six entries, with the fifth entry highlighted in red:

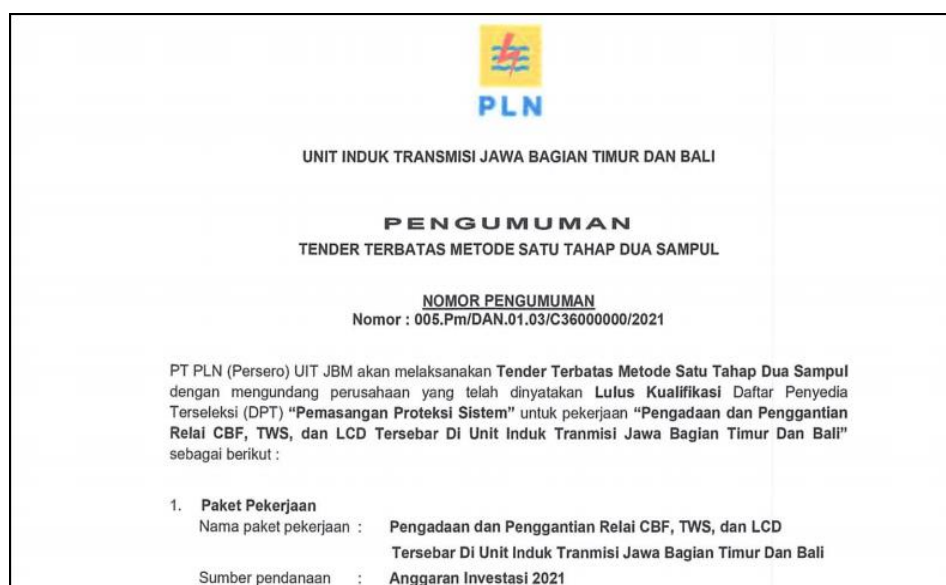
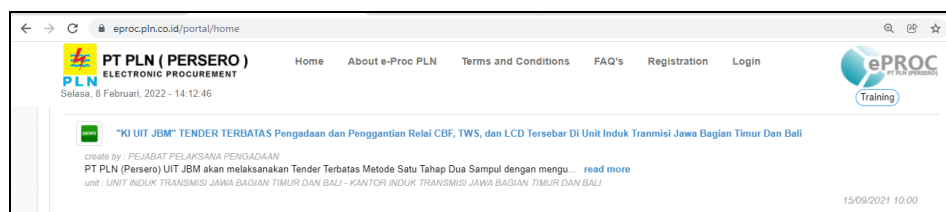
NO	JUDUL BERITA	TANGGAL PUBLISH	JAM PUBLISH	TANGGAL	STATUS	NAMA FILE	AKSI
1	PENGUMUMAN HASIL EVALUASI KUALIFIKASI DAFTAR PENYEDIA TERSELEKSI (DPT) UIT JBM (Evaluasi Tahap 1 Tahun 2022)	11/02/2022	08:30	11/02/2022	Aktif	11021955-PENGUMUMAN HASIL EVALUASI KUALIFIKASI DPT Tahap 1_2022.pdf	🔍 📄 🗑️
2	PENGUMUMAN 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	🔍 📄 🗑️

Gambar 4. 8 Pengumuman Hasil Evaluasi DPT pada Aplikasi *E-Procurement*
Sumber : PLN UIT JBM 2022

The screenshot shows the 'MASTER BERITA' page in the e-Procurement system, similar to the previous one. The table contains six entries, with the fourth entry highlighted in red:

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 1 Tahun 2022)	11/02/2022	08:30	11/02/2022	Aktif	11021955-PENGUMUMAN HASIL EVALUASI KUALIFIKASI DPT Tahap 1_2022.pdf	🔍 📄 🗑️
6	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	🔍 📄 🗑️

Gambar 4. 9 Pengumuman Penetapan DPT pada Aplikasi *E-Procurement*
Sumber : PLN UIT JBM 2022



Gambar 4.10 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.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Biro Perencana Pengadaan, Biro Pelaksana Pengadaan di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali serta Penyedia Barang dan Jasa sebagai berikut :

1) Penyedia barang dan jasa untuk metode Tender Terbatas sudah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang ditenderkan

Bapak Totok Marijono selaku Pejabat Perencana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“Iya, penyedia barang dan jasa untuk metode tender terbatas sudah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang ditenderkan”.

(Hasil Wawancara : 24 Januari 2022)

Hal yang sama diungkapkan oleh **Debby Nuricasari Soeparno** selaku Staf Perencana Pengadaan bahwa :

“sudah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang ditenderkan”

(Hasil Wawancara : 25 Januari 2022)

Diperkuat dengan pendapat dari Bapak **Yudapasa Nugraha** selaku Staf Perencana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“Sudah, karena dalam proses kualifikasi nya telah dipersyaratkan sesuai dengan kebutuhan tender pengadaan di lingkungan PT. PLN”

(Hasil Wawancara : 26 Januari 2022)

Pendapat lain dari **Bapak Taufan Adhitya Wiranto** selaku Pejabat Pelaksana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“Ya, karena penyedia barang jasa sudah di cluster sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki”.

(Hasil Wawancara : 25 Januari 2022)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh **Bapak Jojon Budihartono** selaku Staf Pelaksana Pengadaan bahwa :

“ya..Sudah, karena sudah dilakukan kualifikasi perusahaan calon peserta Tender dengan DPT (Daftar Penyedia Terseleksi).”

(Hasil Wawancara : 24 Januari 2022)

Selanjutnya pendapat dari **Ibu Fadliha Azhiima** selaku Staf Pelaksana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“Sudah sesuai, karena hanya yang memenuhi syarat yang akan lulus DPT dan menjadi peserta tender.”

(Hasil Wawancara : 26 Januari 2022)

Dan diperkuat dengan ungkapan dari **Ibu Dwi Retno A** selaku Staf Pelaksana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“Iya karena mereka sudah lulus sebagai daftar penyedia terseleksi.”

(Hasil Wawancara : 24 Januari 2022)

2) Apakah kualifikasi yang dipersyaratkan dalam pendaftaran DPT sudah sesuai dengan jenis pekerjaan ?

Bapak Adhi Wardhana selaku Direktur PT Skala Berkah Makmur mengungkapkan bahwa :

“persyaratan dalam DPT sudah sesuai dengan jenis pekerjaan dikarenakan sesuai pengalaman pekerjaan dan SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan)”

(Hasil Wawancara : 23 Januari 2022)

Pendapat lain dari **I Gede Adi Suryawan** selaku Branch Manager PT Surya Prima Eltrindo mengungkapkan bahwa :

persyaratan DPT sudah sesuai dengan jenis pekerjaan karena Kualifikasi yang dipersyaratkan dalam pendaftaran DPT ditentukan oleh PLN sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan diikuti.

(Hasil Wawancara : 23 Januari 2022)

Selanjutnya dari **Ibu Nur Fadillah** selaku Staf administrasi tender PT Purnama indonesia berpendapat bahwa :

“persyaratan DPT sudah sesuai dengan jenis pekerjaan karena dokumen administrasi yang diminta harus sesuai bidang DPT.”

(Hasil Wawancara : 23 Januari 2022)

3) Pemutakhiran DPT (Daftar penyedi Terseleksi) dilakukan sekurang – kurangnya 1 tahun sekali.

Bapak Totok Marijono selaku Pejabat Perencana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“Dari proses pendafatran DPT maka akan dilakukan pemutakhiran sesuai dengan Peraturan Direksi Nomor : 0022.P/DIR/2021 bahwa pemutakhiran DPT sekurang – kurangnya 1 Tahun sekali.”

(Hasil Wawancara : 24 Januari 2022)

Pendapat lain dari **Ibu Debby Nuricasari Soeparno** selaku Staf Perencana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“Penyedia melakukan update data kualifikasi di E-procurement, kemudian dilakukan data pemutakhiran DPT untuk penyedia yang sudah expired”

(Hasil Wawancara : 25 Januari 2022)

Pendapat tersebut diperkuat dengan ungkapan dari **Bapak Yudapasa Nugraha** selaku Staf Perencana Pengadaan bahwa :

“pemutakhiran dilakukan paling tidak 1 tahun sekali, dengan mengevaluasi kualifikasi penyedia yg baru mendaftar DPT dan juga mengevaluasi penyedia yg mendekati/telah expired masa berlakunya (jika berminat memperpanjang masa berlakunya) sehingga daftar DPT eksisting akan selalu up to date (dapat bertambah/berkurang).”

(Hasil Wawancara : 26 Januari 2022)

Bapak Taufan Adhitya Wiranto selaku Pejabat Pelaksana Pengadaan mengungkapkan bahwa “

“pemutakhiran dilakukan dengan cara mengevaluasi masa aktif dari dokumen penyedia barang jasa dan menginformasikan ke penyedia barang jasa untuk mengupdate data kualifikasinya.”

(Hasil Wawancara : 25 Januari 2022)

Pendapat lain dari **Bapak Jojon Budihartono** selaku Staf Pelaksana Pengadaan bahwa :

“Perusahaan calon penyedia akan mendapatkan notifikasi melalui email perusahaan, bahwa ada dokumen perusahaan yg akan expired masa berlakunya dan wajib melakukan submit dokumen tersebut, selanjutnya akan menjadi bagian dari pemutakhiran DPT bagi perusahaan calon penyedia.”

(Hasil Wawancara : 24 Januari 2022)

Selanjutnya pendapat dari **Ibu Fadhlia Azhiima** selaku Staf Pelaksana Pengadaan bahwa :

“pemutakhiran dilakukan berkala minimal 1 tahun sekali.”

(Hasil Wawancara : 26 Januari 2022)

Dan **Dwi Retno A** selaku Staf Pelaksana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“update di tiap tahunnya.”

(Hasil Wawancara : 24 Januari 2022)

Bapak **Adhi Wardhana** selaku Direktur PT Skala Berkah Makmur mengungkapkan bahwa :

“penyedia barang dan jasa melakukan pemutakhiran data kualifikasi perusahaan dalam DPT (Daftar Penyedia Terseleksi). “

(Hasil Wawancara : 23 Januari 2022)

Pendapat lain dari Bapak **I Gede Adi Suryawan** selaku Branch Manager PT Surya Prima Eltrindo bahwa :

“Pemutakhiran data dilakukan untuk memperbaharui data-data perusahaan yang ada masa expired nya. Kalau ada data yang expired vendor sebaiknya segera mengupdate datanya”

(Hasil Wawancara : 23 Januari 2022)

Sama halnya dengan Ibu **Nur Fadillah** selaku Staf administrasi tender PT Purnama Indonesia yang berpendapat bahwa :

“pemutakhiran dilakukan karena mengupdate dokumen yang telah expired“

(Hasil Wawancara : 23 Januari 2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di atas yang kemudian dikombinasikan dengan hasil observasi selama di lapangan bahwa sesuai dengan Peraturan Direksi Nomor : 0022.P/DIR/2020 bahwa pemutakhiran DPT dilakukan minimal 1 tahun sekali dengan mengevaluasi kualifikasi penyedia yang baru mendaftar DPT dan juga mengevaluasi penyedia yg mendekati/telah expired masa berlaku DPT nya sehingga daftar DPT eksisting akan selalu up to date (dapat bertambah/berkurang). Dari sisi penyedia barang dan jasa juga melakukan pemutakhiran dengan mengupdate data kualifikasi yang expired. Maka 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.

4.3.3 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.

Dalam menentukan pilihan membutuhkan suatu proses yang tepat sesuai dengan aturan yang berlaku yaitu Peraturan Direksi Nomor : 0022.P/DIR/2020 tentang Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa di Lingkungan PT PLN (Persero). Begitu pula dengan proses menentukan penyedia barang dan jasa yang akan menjalankan pekerjaan yang ditenderkan harus sesuai dengan persyaratan yang ada. Dari contoh Studi kasus pada pekerjaan “Pengadaan Dan Penggantian Relai CBF, TWS, Dan LCD Tersebar Di Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur Dan Bali” dalam menentukan pilihan dalam Tender Terbatas sebagai berikut :

- a. Mengundang penyedia barang dan jasa yang terdaftar dalam DPT disesuaikan dengan pekerjaan yang ditenderkan. Terdapat 5 peserta tender yang sudah mendaftar dan mengambil dokumen tender.
- b. Penjelasan dokumen tender terhadap peserta tender yang telah mendaftar dan mengambil dokumen tender serta kesepakatan untuk jadwal pemasukan dokumen penawaran.

- c. Terdapat 2 peserta tender yang memasukkan dokumen penawaran yaitu PT A dan PT B, kemudian dilakukan pengecekan untuk kelengkapan dokumen penawaran sesuai dengan persyaratan dalam dokumen tender.
- d. Dilakukan evaluasi administrasi yang menghasilkan PT A dan PT B Lulus Evaluasi Administrasi .
- e. Dilanjutkan dengan Evaluasi Teknis yang menghasilkan PT A dan PT B Lulus Evaluasi Teknis.
- f. PT A dan PT B diundang untuk pembukaan Sampul Dua (Penawaran Harga), kemudian dilakukan evaluasi Sampul Dua dan menghasilkan harga penawaran PT A lebih rendah dari pada PT B. Sehingga PT A diundang untuk Negosiasi Harga Penawaran.
- g. Terjadi kesepakatan Negosiasi harga dengan PT A.
- h. Mengusulkan PT A sebagai calon pemenang tender oleh pejabat pelaksana pengadaan kepada pengguna barang dan jasa.
- i. Penetapan PT A sebagai pemenang tender oleh pengguna barang dan jasa
- j. Pengumuman pemenang yang diinformasikan melalui surat resmi kepada peserta tender yang memasukkan dokumen penawaran dan melalui Aplikasi E-Procurement.
- k. Masa sanggah selama 3 hari sejak pengumuman pemenang (Tidak ada Sanggahan)
- l. Membuat CDA (*Contract Discussion Agreement*) dapat dilakukan untuk pekerjaan konstruksi, pembangkit, transmisi, gardu induk dan distribusi serta pekerjaan lainnya dalam rangka membuat konsep Perjanjian/Kontrak yang mutakhir, dengan tidak merubah esensi penawaran dan hasil evaluasi pengadaan.
- m. Membuat Surat Penunjukan Penyedia Barang dan Jasa kepada PT A oleh Pengguna Barang dan Jasa.
- n. Pembuatan Surat Perjanjian/Kontrak oleh kedua belah pihak yang telah disepakati bersama sebagai dasar pelaksanaan pekerjaan.

Pernyataan diatas didukung dengan hasil wawancara dengan Biro Perencana Pengadaan, Biro Pelaksana Pengadaan di PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Timur dan Bali serta Penyedia Barang dan Jasa sebagai berikut :

1) Tahapan Proses Tender Terbatas Sudah Sesuai Dengan Peraturan Yang Berlaku Di PT PLN (Persero)

Bapak Totok Marijono selaku Pejabat Perencana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“proses Tender Terbatas sudah sesuai dengan Peraturan Direksi Nomor : 022.P/DIR/2020.”

(Hasil Wawancara : 24 Januari 2022)

Hal yang sama telah diungkapkan oleh **Debby Nuricasari Soeparno** selaku Staf Perencana Pengadaan bahwa :

“tahapan Tender Terbatas sudah sesuai dengan Peraturan Direksi Nomor : 022.P/DIR/2020.”

(Hasil Wawancara : 25 Januari 2022)

Dan **Yudapasa Nugraha** selaku Staf Perencana Pengadaan berpendapat bahwa :

“Sudah, sesuai dengan Peraturan Direksi Nomor : 022.P/DIR/2020 tentang Pengadaan Barang dan Jasa.”

(Hasil Wawancara : 26 Januari 2022)

Bapak Taufan Adhitya Wiranto selaku Pejabat Pelaksana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“Tender Terbatas sudah sesuai dengan Peraturan Direksi 0022.P/DIR/2020.”

(Hasil Wawancara : 25 Januari 2022)

Sama halnya dengan yang diungkapkan oleh **Fadhliha Azhiima** selaku Staf Pelaksana Pengadaan bahwa :

“Sesuai karena diatur dalam Perdir Pengadaan Barang Jasa di PLN”

(Hasil Wawancara : 26 Januari 2022)

Selanjutnya dari **Dwi Retno A** selaku Staf Pelaksana Pengadaan bahwa :

“Sesuai dengan Peraturan Direksi Nomor : 022.P/DIR/2020, tentang Pengadaan Barang dan Jasa di PT PLN (Persero).”

(Hasil Wawancara : 24 Januari 2022)

Pendapat lain dari **Bapak Jojon Budihartono** selaku Staf Pelaksana Pengadaan mengungkapkan bahwa :

“sudah sesuai, dengan menggunakan DPT sebagai dasar untuk mengundang peserta Tender”

(Hasil Wawancara : 24 Januari 2022)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di atas yang kemudian dikombinasikan dengan hasil observasi selama di lapangan bahwa tahapan proses Tender Terbatas sudah sesuai dengan Peraturan Direksi Nomor : 022.P/DIR/2020 yaitu :

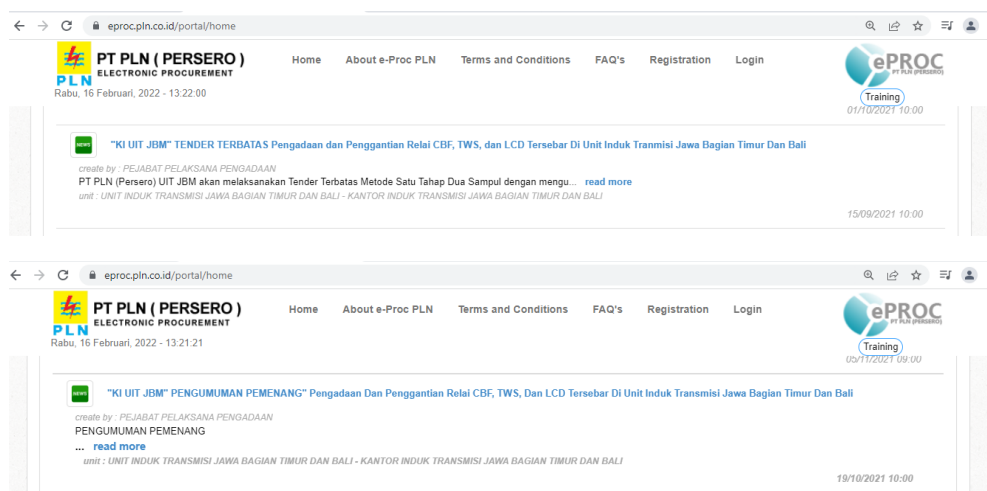
- 1) Undangan.
- 2) Pengambilan Dokumen Tender/RKS.
- 3) Pemberian Penjelasan.
- 4) Pemasukan Dokumen Penawaran.
- 5) Pembukaan Dokumen Penawaran Sampul 1.
- 6) Evaluasi dan Klarifikasi Dokumen Penawaran Sampul 1.
- 7) Pemberitahuan Hasil Evaluasi Sampul 1.
- 8) Pembukaan Dokumen Penawaran Sampul 2.
- 9) Evaluasi Dokumen Penawaran Sampul 2.
- 10) Klarifikasi dan Negosiasi Harga.
- 11) Usulan Penetapan Pemenang.
- 12) Penetapan Pemenang.
- 13) Pengumuman Pemenang.
- 14) Sanggah. (jika ada)
- 15) Sanggah Banding (jika ada).
- 16) Penunjukan Penyedia Barang/Jasa.
- 17) Contract Discussion Agreement (CDA), apabila diperlukan.

18) Penandatanganan Perjanjian/Kontrak

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.

Di PT PLN (Persero) sudah menerapkan Aplikasi E-Procurement tetapi belum menyeluruh masih dalam proses pemerataan di seluruh Indonesia. Di 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 perencanaan pengadaan. Yang diinput oleh bidang perencanaan 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 perencanaan 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 perencanaan 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 4.11 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.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh penulis pada PLN UIT JBM dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1) Ketepatan Waktu

Metode Tender Terbatas dapat mempercepat proses pelaksanaan tender dengan waktu yang dibutuhkan \pm 50 Hari Kerja dibandingkan dengan tender terbuka yang membutuhkan waktu \pm 60 Hari Kerja.

2) 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.

3) 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.

5.2 Saran

- 1) Diharapkan Biro Pengadaan dapat mengupdate secara berkala Daftar Penyedia Terseleksi (DPT) sesuai dengan sub bidang pekerjaan yang akan di tenderkan agar proses pengadaan barang/jasa dapat berjalan dengan baik dan lancar sesuai dengan jadwal pengadaan dan tepat sasaran.
- 2) 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.

DAFTAR PUSTAKA

Handbook

- Danim, 2012. *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok* : Jakarta Timur, Rineka Cipta
- Eliana Sari. 2007. *Pertumbuhan dan Efektivitas Organisasi : Mengelola Lingkungan Melalui Penyesuaian Struktur Organisasi*. Jakarta Timur : Jayabaya University Press
- Makmur, 2011. *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Bandung: Refika Aditama
- Tangkilisan, Nogi Hessel. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta

Skripsi

- Arsyam, Dian Mutmainnah (2018), *Transparansi Penyediaan Barang Dan Jasa Dalam Penerapan E-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.
- Indrajit, Richardus Eko (2002), *Electronic Government: Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta.
- Nurlia (2017), *Analisis Sistem Dan Prosedur Pengadaan Barang Dan Jasa Di PT. PLN (Persero) Area Makassar Utara*. Makasar.

Jurnal

Diah Astari, Leny, dkk. 2020. *Analisis Penerapan E-Procurement Sebagai Efisiensi Pemerintahan Kota Surabaya*. Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara (JMAN), Vol. 4 No. 1.

Garis, Regi Refian dkk. (2020). *Efektivitas Pengadaan Barang dan Jasa Oleh BUMDes dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa*. Musamus Journal of Public Administration, Volume 3 No 1 Tahun 2020 Hal 01-09.

Jonathan Mingkid, Gary, dkk. 2017. *Efektivitas Penggunaan Dana Desa Dalam Peningkatan Pembangunan*. Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan Volume 2 No. 2.

Suprianto, Agung, dkk. 2019. *Analisis Efektivitas Sistem E-Procurement Dalam Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah (Studi pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya)*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP) Vol 5, No 2, pp 251-259.


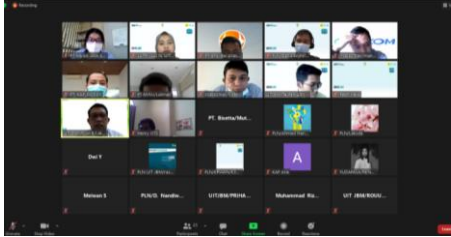
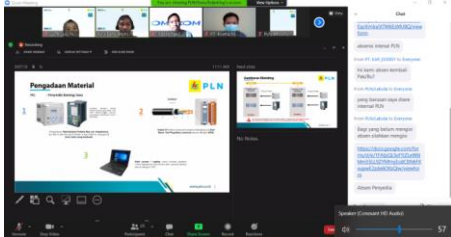
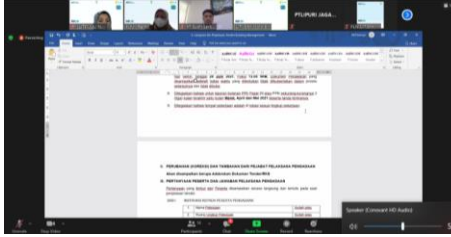

Peraturan – Peraturan

Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018, tanggal 2 Februari 2021 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

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.

DOKUMENTASI PADA OBYEK PENELITIAN

No	Uraian	Dokumentasi
1.	<p>Penjelasan Tender/ Aanwijzing kepada Calon penyedia barang/jasa mengenai Persyaratan Administrasi dan Teknis.</p>	  
2.	<p>Pembahasan Berita Acara Penjelasan Tender</p>	
3.	<p>Proses Pembukaan Dokumen Penawaran dari Calon Penyedia Barang/Jasa</p>	

4.	Wawancara dengan Informan dari Perencana Pengadaan	  
5.	Wawancara dengan Informan Pelaksana Pengadaan	

