

STRATEGI PEMENANGAN TENDER DAN KEBIJAKAN PT. PKW TERHADAP PENGADAAN BARANG/JASA MELALUI PORTAL E-PROCUREMENT BUMN KARYA

Yunita Utami¹, Didi Mulyadi²

yunitautami02@gmail.com¹, didimulyadi@ibm.ac.id²

Institut Bisnis Muhammadiyah Bekasi

ABSTRACT

PT. PKW is a construction manufacturing company that produces public street lighting poles (PJU) which obtains and carries out small to large scale projects from customers. PT. PKW has experienced several failures in the BUMN Karya project auction, therefore PT. PKW needs to have strategies and policies related to e-procurement. The aim is to obtain and win the BUMN Karya project and maintain its existence in the business world. This research uses qualitative data with a descriptive analysis method by analyzing the requirements determined through e-procurement while making a prediction of demand for requirements in the future period. The results of this research show that the requirements e-procurement There are differences between BUMN Karya, therefore companies must be able to predict what will be required by each BUMN Karya. The company (PT. PKW) is required to comply with customer policies as the publisher e-procurement, and must review on development e-procurement from time to time.

Keywords: *Tender Winning Strategy, Policies, Procurement Of Goods/Services, BUMN Karya E-Procurement Portal.*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ini, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah memberikan dampak yang signifikan pada berbagai aspek kehidupan, salah satunya dalam dunia bisnis. Perusahaan semakin menyadari pentingnya manfaat teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional dan meningkatkan daya saing. Dalam hal ini perusahaan dituntut untuk bisa meningkatkan profesionalisme manajemen dengan baik dan berusaha dapat mengambil strategi dan tindakan yang tepat. Oleh karena itu, dalam membuat suatu perencanaan perlu melibatkan strategi dan kebijakan korporasi. Salah satu bentuk penerapan teknologi informasi dan komunikasi adalah proses pengadaan barang dan jasa secara elektronik, lazimnya disebut Electronic Procurement. E-procurement merupakan salah satu teknologi informasi dan komunikasi yang dapat berfungsi membuat bisnis di antara peserta lelang menjadi adil dan transparan serta dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan kredibilitas perusahaan terhadap pengadaan barang/jasa. Menurut I Putu Jati Arsana (2016, p. 108) E-Procurement suatu proses pengadaan barang/jasa pemerintah yang dilakukan secara elektronik dengan memanfaatkan fasilitas teknologi komunikasi dan informasi. Sementara pengadaan barang/jasa yaitu suatu kegiatan untuk mendapatkan barang/jasa yang dilakukan oleh BUMN dan prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan pekerjaan hingga serah terima akhir pekerjaan (Saleh, 2019). Penggunaan sistem e-procurement telah menjadi salah satu tren yang berkembang pesat di berbagai sektor, termasuk di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Karya. Portal e-procurement BUMN Karya memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk berpartisipasi dalam proses tender secara online, yang tentunya lebih efektif, efisien dan transparansi dalam pengadaan barang/jasa.

Menyadari kebutuhan masyarakat akan fasilitas umum yang digunakan, maka Badan Usaha Milik Negara (BUMN), terutama BUMN Karya dan Pemerintah Daerah sedang gencar dalam pembangunan infrastruktur dan revitalisasi fasilitas umum. Untuk dapat melaksanakan pembangunan infrastruktur tersebut perlu disiapkan pengadaan barang/jasa

yang spesifikatif dan tentunya sesuai dengan aturan yang berlaku. Oleh karena itu penting bagi calon vendor BUMN Karya mempersiapkan diri untuk bersaing secara transparan dan adil, dan tak lupa membuat strategi serta kebijakan dalam perusahaan agar dapat memenangkan proyek-proyek strategis pemerintah. Perusahaan calon atau rekanan BUMN Karya perlu membuat strategi dan kebijakan untuk mempertahankan eksistensi mereka di dunia bisnis. Kondisi seperti ini membuat persaingan antar penyedia barang/jasa semakin ketat, terutama saat peralihan pelelangan konvensional (manual) menjadi e-procurement, tentunya hal ini menuntut perubahan strategi serta kebijakan perusahaan mulai dari pengumuman pekerjaan hingga mendapatkan pekerjaan dan lelang selesai. Tentunya peralihan pelelangan ini memiliki perbedaan yang sangat signifikan, diantaranya sebagai berikut:

Tabel 1. Perbedaan Lelang Konvensional dan Lelang E-Procurement

No	Pelelangan Konvensional (manual)	Pelelangan E-procurement
1	Pencarian produk dilakukan secara manual, seperti (perbedaan harga, dan kontak vendor)	Pencarian produk dilakukan secara online dan lengkap dengan deskripsinya.
2	Lembaga penyelenggara bersifat manual	Terdapat unit khusus di bagian pelaksanaan dan penyelenggaraan (Layanan Pengadaan Secara Elektronik)
3	Vendor pemenang diumumkan melalui surat kabar nasional atau papan pengumuman	Vendor pemenang diumumkan melalui online atau dalam portal
4	Rapat penjelasan pekerjaan (Aanwijzing) dilakukan secara tatap muka	Rapat penjelasan pekerjaan (Aanwijzing) dilakukan secara online, dan tanya jawab mirip seperti kolom komentar pada media sosial
5	Pada saat pemasukan dokumen ada sistem satu sampul, dua sampul, dan dua tahap	Dokumen yang akan dimasukan semua diubah kedalam bentuk PDF atau JPEG. Kemudian dikompres dan dienkripsi sehingga segala dokumen administrasi, teknis dan harga untuk sistem satu sampul atau dua sampul bisa menjadi 1 file saja.
6	Pembukaan dokumen wajib disaksikan oleh semua vendor yang diadakan di satu tempat	Pembukaan dokumen hanya dapat dibuka dalam kurun waktu yang ditentukan dan tidak dapat dibuka dengan aplikasi sembarangan
7	Pembayaran dilakukan diawal	Pembayaran dapat dilakukan diawal, berkala, dan diakhir pada saat produk diterima
8	Pengiriman barang/jasa tidak bisa dipantau	Pengiriman barang/jasa bisa selalu dipantau

Proses tender melalui portal e-procurement BUMN Karya menawarkan peluang yang signifikan bagi perusahaan untuk memenangkan kontrak proyek besar dan strategis. Namun, persaingan yang ketat dalam proses tender mengharuskan perusahaan memiliki strategi dan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan peluang memenangkan tender, dengan memahami strategi dan menerapkan kebijakan yang efektif pada perusahaan, tentunya dapat meningkatkan kemampuan dalam mempersiapkan persyaratan tender yang kompetitif, mengelola risiko, serta membangun hubungan yang baik dengan pihak terkait dalam proses tender.

Objek dalam penelitian penulis adalah PT. PKW, perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur konstruksi yang memproduksi Tiang Penerangan Jalan Umum (PJU),

Guardrail (pagar pengaman), Rambu Lalu Lintas dari bahan baku menjadi barang jadi, bahkan hingga instalasi Tiang PJU. Perusahaan yang berusaha untuk selalu tetap eksis dan bertarung terhadap perkembangan teknologi, dan telah terlibat dalam e-procurement sejak tahun 2019 serta mengikuti lelang pekerjaan BUMN Karya melalui portal e-procurement. Dalam mengikuti e-procurement sejak tahun 2019 tentu tidak mudah, menjadi pemenang proyek BUMN Karya merupakan salah satu strategi PT. PKW dalam mempertahankan eksistensinya namun ada kalanya dalam pelelangan pekerjaan menggunakan e-procurement PT. PKW mengalami kegagalan, salah satunya disebabkan tidak dapat (kurang) memenuhi persyaratan yang diminta, hal ini terjadi sejak tahun 2019 hingga 2023, sesungguhnya PT. PKW mampu mengerjakan proyek BUMN Karya tersebut. Hal ini menyebabkan PT. PKW kurang maksimal dalam memenangkan tender BUMN Karya yang telah di targetkan yaitu 95%. Pekerjaan yang di dapatkan oleh PT. PKW dari BUMN Karya hanya 70% setiap tahunnya, padahal hanya 15% dari 100% persyaratan yang belum bisa terpenuhi oleh PT. PKW sesuai dengan ketentuan BUMN Karya. Hal ini pun menyebabkan PT. PKW telat dalam mengikuti e-procurement dalam arti telat memenuhi persyaratan yang diminta e-procurement, dan tidak dapat meyakinkan owner bahwa harga yang ditawarkan adalah harga yang kompetitif. Penelitian ini berdasarkan pengamatan awal penulis pada objek penelitian maka penulis tertarik untuk menganalisis “Strategi Pemenangan Tender dan Kebijakan PT. PKW Terhadap Pengadaan Barang/Jasa Melalui Portal E-Procurement BUMN Karya”

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yaitu, (1) Bagaimana strategi pemenangan tender PT. PKW terhadap pengadaan barang/jasa melalui portal e-procurement BUMN Karya?, (2) Bagaimana kebijakan PT. PKW terhadap pengadaan barang/jasa melalui portal e-procurement BUMN Karya?, (3) Bagaimana pengadaan barang/jasa pada e-procurement BUMN Karya?. Dalam penelitian ini kegunaan diklasifikasikan menjadi dua, kegunaan teoritis dan kegunaan praktis, dalam kegunaan teoritis diharapkan dapat menambah wawasan bagi para pembaca, khususnya bagi para penyedia barang/jasa di bidang konstruksi, serta menjadikan referensi dalam mengikuti tender melalui portal e-procurement BUMN Karya. Sedangkan dalam kegunaan praktis diharapkan dapat memberikan solusi bagi perusahaan khususnya PT. PKW, serta dapat membantu memecahkan masalah dalam mengikuti tender pekerjaan melalui portal e-procurement BUMN Karya.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Strategi

Strategi menjadi salah satu hal yang paling penting dan sering digunakan oleh organisasi, pimpinan, pembisnis dan lain-lain. Strategi adalah upaya yang dilakukan oleh sebuah organisasi, pimpinan, pembisnis untuk merencanakan langkah-langkah untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan (Kurnia, 2023). Menurut Anik Ratnaningsih (2012) strategi merupakan suatu kemampuan perusahaan mengintegrasikan, mengkoordinasikan, meningkatkan daya saing yang bergantung pada ketepatan suatu strategi dan diputuskan untuk diimplementasikan. Dari beberapa pendapat diatas, strategi dapat diartikan sebagai langkah-langkah atau tak tik yang dilakukan oleh pembisnis dengan kemampuan meningkatkan daya saing untuk diimplementasikan agar mencapai suatu tujuan. Pada kali ini strategi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah strategi pemenangan tender pada suatu perusahaan swasta.

Strategi Pemenangan Tender

Strategi pemenangan tender bagi perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi sangatlah penting, sebab dengan strategi yang di terapkan dengan baik memungkinkan

perusahaan untuk mendapatkan (memenangkan) tender yang lebih banyak, semakin sering perusahaan mendapatkan tender maka akan semakin bagus reputasi dan semakin eksis perusahaan tersebut. Dalam artikel Hired Today (2016) menjelaskan strategi yang digunakan untuk memenangkan tender, yaitu:

1. Konsep yang berbeda
2. Profesionalisme tim kerja
3. Ukuran Perusahaan
4. Struktur tim kerja

a) Strategi Pemenuhan Persyaratan pada Portal *E-Procurement* BUMN Karya

Dalam kebijakannya, tentunya pemerintah dan BUMN Karya telah menyusun perencanaan pekerjaan pelelangan tender melalui portal *e-procurement* khususnya di bidang konstruksi. I Putu Jati Arsana (2016, p. 210) menjelaskan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dan BUMN Karya dalam persiapan pemilihan penyedia barang/jasa yaitu:

1. Perencanaan pemilihan penyedia barang/jasa
2. Pemilihan sistem pengadaan
3. Penetapan metode penilaian kualifikasi
4. Penyusunan jadwal pemilihan penyedia barang/jasa
5. Penyusunan dokumen pengadaan barang/jasa
6. Penetapan HPS

Hertina Indira Utojo (2019, p. 5) menjabarkan persyaratan dokumen legal yang harus di penuhi oleh perusahaan swasta untuk dapat mengikuti tender pada portal *e-procurement* BUMN Karya, yaitu:

Tabel 2. Persyaratan Dokumen Legal

No	Jenis Dokumen	Penjelasan
1	Akte Pendirian/Perubahan Badan Hukum/Usaha (Notaris)	<i>Copy</i> dan masih berlaku
2	Surat Izin Usaha (IUI, SIUP, SIUJK, SBU, NIB, SITU, TDP, Domisili Perusahaan, dll)	<i>Copy</i> dan masih berlaku
3	NPWP atas nama Badan Hukum/Usaha	<i>Copy</i>
4	Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak Badan Hukum/Usaha (SPPKP)	<i>Copy</i>
5	Surat Keterangan Terdaftar (SKT)	<i>Copy</i> dan masih berlaku
6	Surat Keterangan Bebas (SKB-fasilitas bebas Pph)	<i>Copy</i> dan masih berlaku
7	Kartu Tanda Penduduk (E-KTP)	<i>Copy</i>
8	<i>Company Profile</i>	Asli atau <i>Copy</i>
9	Struktur Organisasi	<i>Copy</i> dan masih berlaku
10	Surat pernyataan Rekening Bank atas Nama Badan Hukum/Usaha	Asli
11	Surat Pernyataan Etika Bertransaksi	Asli
12	Surat Pernyataan Pengusaha Kena Pajak	Asli
13	Surat Pernyataan Bukan Broker	Asli

Salah satu persyaratan yang tidak terpenuhi akan mengurangi *score* dan dapat menggugurkan perusahaan sebagai peserta lelang tender.

b) Strategi Pemenuhan Persyaratan pada Portal *E-Procurement* BUMN Karya

Menurut Iskandar Duha (2023) Penawaran yaitu jumlah keseluruhan barang atau nilai untuk ditawarkan pada berbagai tingkatan harga dan waktu tertentu. Sementara yang dimaksut dengan penawaran harga lelang tender yaitu harga yang ditawarkan oleh kontraktor kepada penyedia barang/jasa terhadap Harga Perkiraan Sendiri (HPS) oleh penyedia. Strategi penawaran merupakan penentuan nilai harga penawaran yang bertujuan untuk memenangkan tender pekerjaan dengan meletakan harga terendah, dan tentunya

masih dapat keuntungan dari hasil penawaran tersebut (Wahyudi, 2022). Persaingan yang semakin meningkat tentunya harus menjadi perhatian bagi setiap peserta lelang untuk lebih memperhitungkan harga yang kompetitif, yang tidak terlalu tinggi juga tidak terlalu rendah, dan tentunya dapat berpeluang besar memenangkan tender BUMN Karya. Pemerintah pengadaan barang/jasa menjelaskan dalam panduan (LKPP, n.d.) pemasukan dan pembukaan penawaran yang sah terdapat tiga cara yaitu:

Tabel 3. Dokumen Penawaran Harga yang Sah

DOKUMEN PENAWARAN YANG SAH		
Satu File	Dua File / Dua Tahap	
	File 1	File 2
<ul style="list-style-type: none"> • Harga Penawaran • Daftar kuantitas dan harga (kontrak satuan/gabungan) • Masa berlaku penawaran • Spesifikasi barang/jasa 	<ul style="list-style-type: none"> • Masa berlaku penawaran • Spesifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Harga penawaran • Daftar kuantitas dan harga (kontrak satuan/gabungan)

Kebijakan Terhadap Pengadaan Barang/Jasa

Seo (2023) menjelaskan definisi tentang kebijakan menurut para ahli, sebagai berikut:

1. Mariam Budiarjo berpendapat bahwa kebijakan merupakan sekumpulan Keputusan yang diambil oleh individu atau kelompok untuk memilih tujuan serta cara-cara yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
2. Mustopadidjaja berpendapat bahwa kebijakan merupakan keputusan dalam kelompok maupun organisasi dengan tujuan untuk dapat mengatasi sebuah persoalan yang ada di dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu yang berisikan ketentuan-ketentuan yang digunakan sebagai pedoman untuk pengambilan keputusan.
3. Hecllo mengatakan bahwa kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan secara sengaja untuk menyelesaikan masalah yang ada.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan rangkaian Tindakan yang dilakukan secara sengaja oleh individu atau kelompok untuk memecahkan persoalan yang ada guna mencapai suatu tujuan tertentu. Kebijakan perusahaan dalam pengadaan barang/jasa di BUMN karya tentu sangat diperlukan guna mendapatkan proyek pekerjaan pemerintah, dengan menerapkan kebijakan dalam suatu perusahaan untuk memenangkan tender BUMN Karya tentunya perusahaan perlu menganalisa apa saja yang menjadi kelemahannya.

Tender/E-Tendering

Tender merupakan proyek atau pekerjaan yang meliputi suatu pengadaan, pemborongan, penyediaan sehingga dalam suatu proyek atau pekerjaan yang ditenderkan perlu pelaku usaha yang memenangkan proyek atau pekerjaan tersebut, dalam proses tender akan mengadakan atau menyediakan, memborong barang/jasa yang dikehendaki oleh pemilik proyek pekerjaan (Wibowo, 2022). Menurut Lolita Valda (2024) tender merupakan proses pengajuan harga memborong suatu pekerjaan, atau menyediakan barang/jasa yang melibatkan pihak perusahaan penyelenggara dan pihak perusahaan yang memberikan penawaran (vendor). Dapat disimpulkan bahwa tender adalah suatu pekerjaan pemborongan, pengadaan dan penyedian barang/jasa dengan pengajuan harga terendah oleh vendor kepada pihak pengadaan barang/jasa. Dalam mengikuti tender pemerintah khususnya BUMN Karya para pelaku usaha tidak perlu lagi menggunakan metode konvensional atau manual. Pemerintah dan BUMN Karya telah menetapkan metode tender secara elektronik, lazimnya disebut dengan *e-tendering*. Menurut I Putu Jati Arsana (2016, p. 113) *E-tendering* merupakan proses dan tata cara pemilihan yang dilakukan secara

terbuka yang dapat diikuti oleh seluruh penyedia barang/jasa, dengan satu kali penawaran dalam waktu yang telah ditentukan. Dapat disimpulkan bahwa *e-tendering* merupakan tata cara pemilihan penyedia barang/jasa yang dilakukan secara elektronik secara terbuka dengan satu kali penawaran dalam waktu yang telah ditentukan, dan dapat diikuti seluruh penyedia barang/jasa. Tahapan *e-tendering* terdiri dari (undangan, pemasukan penawaran harga, pengumuman pemenang).

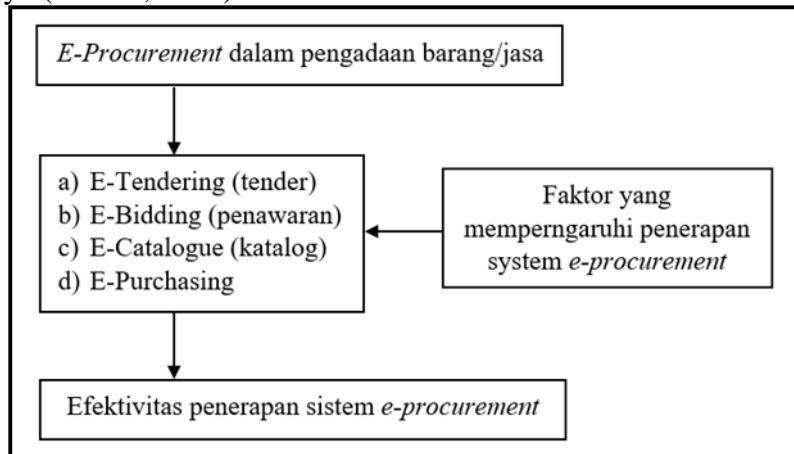
Pengertian Pengadaan Barang/Jasa

Menurut I Putu Jati Arsana (2016, p. 35) Pengadaan barang/jasa yaitu suatu tata kelola pemerintah yang memiliki tujuan untuk memperoleh barang/jasa dengan harga yang bisa dipertanggung jawabkan dengan jumlah dan waktu yang tepat serta mutu yang sesuai. Menurut Hertina Indira Utojo (2019, p. 1) Pengadaan barang/jasa merupakan pengelolaan pengadaan barang/jasa terpusat dan ditangani oleh bagian pengadaan barang/jasa yang menangani kegiatan dimulai sejak permintaan dari *user* sampai dengan pengadaan barang/jasa diterima dengan baik oleh *user* terkait. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengadaan barang/jasa adalah rangkaian proses yang dilakukan oleh panitia pengadaan barang/jasa kepada penyedia barang/jasa yang prosesnya dimulai dari perencanaan sampai dengan penyelesaian seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa sesuai dengan mutu, jumlah dan waktu yang tepat.

E-Procurement BUMN Karya

a) Pengertian e-procurement

Menurut I Putu Jati Arsana (2016, p. 108) *E-procurement* yaitu suatu proses pengadaan barang/jasa pemerintah yang kegiatannya dilakukan secara elektronik dengan berbasis internet dan memanfaatkan fasilitas teknologi informasi dan komunikasi. Agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien serta terbuka perusahaan penyedia barang/jasa harus mengerti bagaimana proses pelelangan atau tender dalam portal *e-procurement* BUMN Karya, *E-procurement* merupakan suatu perubahan dalam era globalisasi teknologi dan informasi, dalam perubahannya *e-procurement* memiliki 4 metode dalam pelaksanaannya (Annisa, 2018):



Gambar 1. Metode E-Procurement

b) Manfaat e-procurement

I Putu Jati Arsana (2016, p. 109) menjelaskan manfaat *e-procurement* bagi kelompok kerja atau unit pengadaan barang/jasa sebagai berikut:

1. Dapat mempermudah proses administrasi
2. Mendapatkan penawaran barang/jasa lebih banyak dari para penyedia
3. Mempermudah kelompok kerja atau pemerintah untuk mempertanggungjawabkan proses pengadaan.

Sedangkan bagi penyedia barang/jasa (pelaku usaha) sebagai berikut:

1. Memperluas peluang bisnis usaha
2. Dapat menciptakan persaingan usaha yang sehat dan transparansi
3. Mengurangi biaya lelang

c) Tujuan e-procurement

Tujuan dari pengadaan barang/jasa melalui *e-procurement* selain meningkatkan efektifitas dan efisiensi juga meningkatkan transparasi dalam pengadaan lelang secara terbuka. Sedangkan menurut I Putu Jati Arsana (2016, p. 108) tujuan pengadaan barang/jasa melalui portal *e-procurement* menurut yaitu:

1. Untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas
2. Untuk mendukung proses audit dan monitoring
3. Untuk memenuhi kebutuhan akses informasi yang sebenarnya
4. Untuk meningkatkan persaingan usaha yang sehat

Untuk memperbaiki tingkat efisiensi pada proses pengadaan

METODOLOGI

Metode penelitian merupakan kegiatan atau langkah dalam suatu informasi sehingga memperoleh data untuk diolah dan di analisa (Sahir, 2021). Sedangkan metode penelitian kualitatif menurut Syafrida (2021, p. 6) yaitu metode yang prosesnya berdasarkan pada suatu fenomena dengan pendekatan datanya yang menghasilkan analisis deskriptif berupa kalimat secara lisan yang berasal dari objek penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode langsung dengan cara mendatangi subjek penelitian secara langsung untuk melakukan penelitian, mengadakan wawancara kepada pihak-pihak terkait, mengumpulkan data yang dibutuhkan dan menyimpulkan informasi yang telah diperoleh melalui mekanisme pengumpulan data yang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendahuluan (observasi), wawancara, dokumentasi. Penelitian ini dilakukan di PT. PKW. Subjek penelitian ini adalah petugas PT. PKW yang meliputi bagian marketing, bagian legal perusahaan. Pada penelitian ini data dianalisis dengan metode deskriptif kualitatif, yaitu melakukan perhitungan-perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dengan menggunakan rumus yang relevan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi PT. PKW Dalam Memenangkan Tender BUMN Karya

1) Strategi Pemenuhan Persyaratan E-Procurement

Persyaratan yang diberikan antara BUMN Karya tentu berbeda antara satu dengan yang lainnya. Maka dari itu, para penyedia barang/jasa atau kontraktor harus memiliki strategi untuk menganalisa apa saja yang harus dipenuhi dan akan di persyaratkan oleh BUMN Karya. Berikut persyaratan yang diminta oleh BUMN Karya:

- a) PT. PP (Persero) Tbk

PT. PP (Persero) Tbk sendiri mempersyaratkan dokumen pelelangan sebagai berikut:

Tabel 4. Dokumen Persyaratan Lelang PT. PP (Persero) Tbk

No	Kategori	Sub Kategori
Tiang Penerangan Jalan Umum (PJU)		
1	Data Perusahaan	a. Jenis Vendor b. Jenis Barang c. Nama Perusahaan d. Alamat Perusahaan e. <i>Contact Person</i>

No	Kategori	Sub Kategori
2	Persyaratan Umum	f. PIC a. Surat Keterangan Domisili (SITU) b. Surat Permohonan Menjadi Rekanan c. Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> d. Nomor Induk Berusaha (NIB) e. Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) f. Pakta Integritas g. Umur Perusahaan h. Lama Perusahaan Bekerjasama dengan PT. PP (Persero) Tbk i. Daftar Pengalaman Kerja j. Daftar Proyek yang sedang berjalan k. Data Proyek yang bekerjasama dengan PT. PP (Persero) Tbk l. Daftar Peralatan m. Metode Pelaksanaan Pekerjaan n. Uji Test Material o. Sertifikat Badan Usaha Jasa Konstruksi (SBUJK) p. Surat Izin Usaha Jasa Konstruksi (SIUJK) q. <i>Contractor Safety Management System</i> (HSE) r. NPWP, SPPKP, SKT s. SPT Tahunan PPH Badan, SSP 3 bulan terakhir t. Surat Referensi Bank u. Ekuitas v. Audit Laporan Keuangan KAP w. Akta Pendirian dan Perubahan Perusahaan beserta Pengesahan KEMENKUMHAM x. Susunan Kepemilikan Modal y. Susunan Pengurus/Direksi
3	QHSE	a. Sertifikat ISO (9001;14001;45001;37001) b. Struktur Organisasi QHSE (mutu dan K3L) dan CV personil yang bersangkutan c. Surat QHSE Komitmen d. Dokumen CSMS
4	Data Teknis	a. Data Teknis Lainnya (Gambar Teknis, Spesifikasi Teknis)
5	Data Tambahan	a. SPPKP b. E-NOFA/Faktur Pajak c. SPT Masa PPN

(Sumber: Portal PT. PKW dengan PT. PP (Persero) Tbk)

b) PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk

PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk juga memiliki portal dan persyaratan dokumen sendiri yang harus di lengkapi oleh calon penyedia barang/jasa atau kontraktor. Dokumen tersebut sebagai berikut:

Tabel 5. Dokumen Persyaratan Lelang PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk

No	Kategori	Sub Kategori
Tiang Penerangan Jalan Umum (PJU)		
1	Informasi Perusahaan	a. Nama Perusahaan b. Bidang Usaha c. Paket Pekerjaan d. Tipe Vendor e. Alamat Perusahaan

No	Kategori	Sub Kategori
2	Dokumen Legal	f <i>Contact Person</i> a Akta Pendirian dan Perubahan Perusahaan beserta Pengesahan KEMENKUMHAM b Sertifikat Izin Perusahaan c Sertifikat-sertifikat Perusahaan
3	Dokumen Pajak	a NPWP b Dokumen Perusahaan Kena Pajak (PKP) c Laporan SPT 2 Tahun Terakhir d Surat Keterangan Fiskal (SKF) e Surat Setoran Pajak 3 Bulan Terakhir
4	Dokumen Keuangan	a Modal dasar berdasarkan Akta Terakhir b Surat Keterangan Tidak Pailit c Data Bank Perusahaan d Sisa Kemampuan Nyata (SKN) e Laporan Keuangan 2 Tahun Terakhir
5	Saham	a Susunan Pemegang Saham
6	Pengurus Perusahaan	a Susunan Kepengurusan Perusahaan/Direksi
7	Dokumen Personil	a Data Personil Perusahaan
8	Dokumen Pengalaman Perusahaan	a Data Pengalaman Perusahaan
9	Dokumen Peralatan	a Data Peralatan Kerja Perusahaan
10	Klasifikasi	a Klasifikasi Bidang Usaha
11	Dokumen Pernyataan	a Pakta Integritas b Surat Komitmen Anti Penyuapan
12	Dokumen Pendukung	a Dokumen Kerja Sama b Dokumen Manajemen c Struktur Organisasi

(Sumber: Portal PT. PKW dengan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk)

c) PT. Waskita Karya (Persero) Tbk

PT. Waskita Karya (Persero) Tbk juga sangat memperhatikan dalam memilih vendor. Persyaratan yang diminta oleh PT. Waskita Karya (Persero) Tbk sebagai berikut:

Tabel 6. Dokumen Persyaratan Lelang PT. Waskita Karya (Persero) Tbk

No	Kategori	Sub Kategori
Tiang Penerangan Jalan Umum (PJU)		
1	Informasi Umum	a Profil Perusahaan (Nama Perusahaan, <i>Contact Person</i> , Bidang Usaha, Foto Kantor dan Workshop) b Akta Pendirian dan Perubahan Perusahaan beserta SK KEMENKUMHAM c Sertifikat Izin Usaha (IUI, SIUP, SBUJK, ISO 9001, TDP, NIB) d Dokumen Pernyataan (Pakta Integritas, Surat Komitmen Anti Penyuapan, Surat Pernyataan Bebas Konflik Kepentingan) e Sertifikat ISO 37001
2	Kemampuan Dasar	a Dokumen Ketenagakerjaan b Pengalaman Pekerjaan Perusahaan c Peralatan dan Fasilitas Kerja d Sertifikat-Sertifikat Perusahaan
3	Data Keuangan	a Perpajakan (NPWP, SPPKP, SPT Tahunan) b Rekening Bank Perusahaan

No	Kategori	Sub Kategori
	c	Laporan Keuangan
	d	Sisa Kemampuan Nyata (SKN)
4	Prosedur Waskita	a CQSMS

(Sumber: Portal PT. PKW dengan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk)

Dari keterangan diatas BUMN Karya memiliki dokumen persyaratan yang berbeda. Dalam strategi pemenuhan persyaratan, PT. PKW harus mampu menganalisa apa saja yang akan diminta oleh BUMN Karya dikemudian hari, dan memutakhirkan semua dokumen legalitas perusahaan yang masa berlakunya sudah habis atau *expired*. Dari persyaratan yang diberikan oleh BUMN Karya, tentu tidak semua dokumen dimiliki oleh penyedia, terutama PT. PKW. Dalam hal pemenuhan persyaratan berupa lisensi atau sertifikat yang dipersyaratkan membutuhkan cukup waktu, sementara batas waktu yang diberikan oleh BUMN Karya terbatas, sehingga hal ini berdampak atas batas waktu lelang. Hal ini sudah pernah dialami oleh PT. PKW pada periode sebelumnya, sehingga Perusahaan telah mengantisipasi dengan cara mempersiapkan sedini mungkin lisensi, sertifikat serta persyaratan lain yang sekiranya menjadi tambahan persyaratan di periode mendatang. Hal ini menjadi perhatian PT. PKW pada saat mengikuti lelang tender BUMN Karya. Dimana salah satu dokumen yang dipersyaratkan belum bisa terpenuhi, maka akan mengurangi *score* dalam pelelangan.

2) Strategi Pemenuhan Persyaratan E-Procurement

Dalam proses lelang BUMN Karya maupun Pemerintah Daerah, penawaran harga menjadi salah satu dokumen yang tak kalah penting dalam menentukan pemenang tender. Dokumen penawaran harga meliputi:

Tabel 7. Dokumen Penawaran Harga

No	Nama Dokumen
1	Surat Penawaran Harga
2	Rencana Anggaran Biaya (RAB)
3	Analisa Harga Satuan
4	Struktur Organisasi Proyek
5	<i>Schedule</i> Pekerjaan
6	Metode Pelaksanaan Pekerjaan
7	Data Peralatan yang dipakai
8	Perhitungan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN)

(Sumber: Data primer yang dikelola oleh penulis)

Secara umum alur penawaran harga di BUMN Karya sebagai berikut:

Tabel 8. Alur Penawaran Harga BUMN Karya

No	Uraian	Keterangan
1	Undangan tender	Khusus bagi Perusahaan yang telah terdaftar dalam portal <i>e-procurement</i> BUMN Karya dan memiliki kategori jenis usaha yang sama.
2	Aanwijzing pekerjaan	Membahas pekerjaan yang akan dikerjakan oleh penyedia barang/jasa atau kontraktor
3	Pemasukan penawaran harga	Harga yang ditawarkan sesuai dengan apa yang dipersyaratkan dan sesuai dengan spesifikasi, pemasukan penawaran melalui portal <i>e-procurement</i>
4	Klarifikasi dokumen penawaran harga	Semua dokumen penawaran yang telah di upload melalui portal <i>e-procurement</i> , akan di klarifikasi kebenarannya muai dari skope pekerjaan, stok

No	Uraian	Keterangan
5	Negosiasi	produk, waktu pelaksanaan pekerjaan, spesifikasi, merek, dll)
6	Pengumuman hasil evaluasi dan negosiasi & masa sanggah	BUMN Karya akan memberikan undangan negosiasi melalui portal dan <i>e-mail</i> Perusahaan. Negosiasi ini dilakukan menggunakan aplikasi <i>zoom meeting</i>
7	Pengumuman Pemenang Tender	BUMN Karya akan mengirimkan pengumuman hasil evaluasi dan negosiasi serta mengirimkan <i>score</i> ke <i>e-mail</i> , masa sanggah diberikan 1x24 jam
8	Penerbitan Kontrak/SPK	Dikirimkan melalui portal <i>e-procurement</i> dan <i>e-mail</i>

(Sumber: Data primer yang dikelola oleh penulis)

Masing-masing BUMN Karya tentunya memiliki proyek pekerjaan yang berbeda, hal ini sangat berpengaruh saat pembuatan penawaran harga. Perbedaan dari setiap BUMN Karya terlihat dari perkiraan volume pekerjaan, spesifikasi produk, jangka waktu pekerjaan, jaminan pekerjaan, syarat dan cara pembayaran, masa pemeliharaan pekerjaan dan lain sebagainya. BUMN Karya memiliki persyaratan yang berbeda atas Penawaran Harga, dimana produk yang ditawarkan di masing-masing portal *e-procurement* juga memiliki spesifikasi dan jenis produk yang berbeda pula. Pada saat pemasukan penawaran harga melalui portal *e-procurement*, PT. PKW juga harus memperhatikan batas waktu yang telah ditentukan di dalam portal atas penawaran harga. Penawaran harga yang kompetitif bisa terjadi sesuai dengan produk dan spesifikasi yang diminta. Berikut penjelasan penawaran harga dari masing-masing BUMN Karya:

a) PT. PP (Persero) Tbk

Dalam permintaan penawaran harganya PT. PP (Persero) Tbk memberikan persyaratan dokumen penawaran harga yang harus dilengkapi oleh para penyedia. Berikut dokumen penawaran harga yang di persyaratkan oleh PT. PP (Persero) Tbk:

Tabel 9. Dokumen Penawaran Harga PT. PP (Persero) Tbk

No	Persyaratan Khusus	Cek List
1	Struktur Organisasi Poyek	✓
2	Melampirkan Brosur Material	✓
3	Spesifikasi Alat	✓
4	Melampirkan Metode Pelaksanaan	✓
5	Melampirkan DoR SHE dan QC	✓
6	Melampirkan Analisa Harga Satuan	✓
7	Melampirkan Form TKDN	✓
8	Melampirkan Sertifikat ISO 9001, 14001, 45001, 37001 (update)	✓

(Sumber: Portal E-Procurement PT. PKW dengan PT. PP (Persero) Tbk)

b) PT. Waskita Karya (Persero) Tbk

Berikut dokumen persyaratan penawaran harga oleh PT. Waskita Karya (Persero) Tbk:

Tabel 10. Dokumen Penawaran Harga PT. Waskita Karya (Persero) Tbk

No	Deskripsi	Kewajiban Dokumen
1	CV Perusahaan	Wajib
2	Brossur Material	Wajib

No	Deskripsi	Kewajiban Dokumen
3	Metode Kerja	Wajib
4	<i>Schedule</i> Pengadaan dan Pemasangan	Wajib
5	Surat Pernyataan Kesanggupan	Wajib
6	Surat Pernyataan Komitmen Anti Penyuapan	Wajib
7	Surat Kebijakan Anti Penyuapan	Wajib
8	Surat Kuasa	Tidak Wajib

(Sumber: Portal E-Procurement PT. PKW dengan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk)

Tidak hanya dokumen persyaratan penawaran harga saja, PT. Waskita Karya (Persero) Tbk juga memiliki ketentuan dalam penawaran harga. Ketentuan penawaran harga oleh PT. Waskita Karya (Persero) Tbk yaitu:

Tabel 11. Ketentuan Penawaran Harga oleh PT. Waskita Karya (Persero) Tbk

No	Ketentuan
1	Dokumen penawaran meliputi: <ol style="list-style-type: none"> Surat penawaran harga satuan (<i>franco on truck</i> Proyek) Spesifikasi material dan hasil uji lab Jadwal pengiriman material Melampirkan sertifikat TKDN Surat pernyataan kesanggupan Dokumen prosedur <i>life cycle</i> analisis
2	Penawaran diterima (sesuai yang telah ditetapkan)
3	Penawaran dikirimkan melalui <i>e-proc</i>
4	Peserta yang tidak mengirimkan penawaran dalam waktu yang telah ditetapkan, dianggap mengundurkan diri
5	Pembayaran regular 180 hari
6	Tanpa uang muka

(Sumber: Dokumen Ketentuan Penawaran Harga PT. Waskita Karya (Persero) Tbk)

Dari penjelasan diatas dokumen yang dipersyaratkan oleh masing-masing BUMN Karya berbeda, seperti PT. PP (Persero) Tbk dan PT. waskita Karya (Persero) Tbk. Maka dari itu para penyedia barang/jasa atau kontraktor harus benar-benar memperhatikan apasaja yang telah dipersyaratkan. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan *manager marketing* PT. PKW pemasukan penawaran harga melalui portal *e-procurement* BUMN Karya berbeda. Begitu pula dengan persyaratan dokumen penawaran harga yang tidak sama.

3) Strategi Jaminan/Garansi atas Produk

Jaminan garansi atas produk merupakan salah satu strategi yang paling penting bagi Perusahaan untuk membangun sebuah kepercayaan kepada pelanggan atas produk yang dibeli, serta memastikan kepuasan pelanggan. PT. PKW juga memberikan jaminan garansi atas produk untuk para pelanggannya, hal ini dilakukan untuk membangun kepercayaan kepada pelanggan baik calon pelanggan ataupun pelanggan lama. Jaminan/garansi atas produk yang bisa dikeluarkan PT. PKW sebagai berikut:

- Mengeluarkan sertifikat jaminan garansi produk;
- Membuat surat pernyataan jaminan keaslian produk;
- Membuat *Certificate of Origin* (CoO);
- Jaminan berupa Bank Garansi.

4) Memprediksi Persyaratan yang Diminta

Dalam hal ini Perusahaan BUMN Karya menetapkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh para penyedia barang/jasa. Akan tetapi persyaratan yang diminta antara Perusahaan BUMN Karya berbeda dengan Perusahaan BUMN Karya yang lain. Seringkali setiap tahunnya persyaratan yang diminta oleh BUMN karya selalu berbeda dari tahun-tahun sebelumnya. Bukan hanya BUMN Karya saja yang menggunakan *e-procurement*

dalam mengerjakan proyeknya, seiring berjalannya waktu *e-procurement* mulai di aplikasikan oleh BUMD dan Perusahaan Swasta. Hal ini tentu membuat PT. PKW harus siap dengan persyaratan-persyaratan yang akan diminta dari setiap calon owner, demi mempertahankan eksistensi mereka di bidang Konstruksi Penerangan Jalan Umum (PJU). PT. PKW juga harus bisa memberikan persyaratan lebih dari apa yang diminta oleh setiap BUMN Karya, maupun calon owner lainnya. Dengan cara membuat suatu prediksi akan kebutuhan atau persyaratan lain yang diminta melalui portal *e-procurement*.

Tidak cukup dengan pemenuhan persyaratan dan penawaran harga saja. Tetapi hubungan baik dengan pihak terkait juga menjadi salah satu strategi yang harus diperhatikan. Hubungan baik yang tercipta antara Pemimpin BUMN Karya dan PT. PKW harus terjalin baik, salah satunya dengan pembuktian pengalaman kerja Perusahaan.

Kebijakan PT. PKW dalam Memenangkan Tender BUMN Karya

1) Kebijakan Mutu Perusahaan atas *E-Procurement*

Dalam mengikuti tender BUMN Karya dalam portal *e-procurement*, tentunya menerapkan kebijakan mutu perusahaan atas *e-procurement* merupakan salah satu bentuk strategi perusahaan dalam memenangkan tender. Kebijakan mutu yang komprehensif terhadap *e-procurement* akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya tentunya dengan lebih efisien dan meminimalkan risiko kekalahan dalam pelelangan. PT. PKW belum menerapkan kebijakan mutu atas *e-procurement*, padahal menerapkan kebijakan mutu ini menjadi salah satu aspek yang tidak kalah penting demi menjaga keamanan Perusahaan dan tidak menutup kemungkinan akan sering memenangkan proyek BUMN Karya.

Tidak hanya itu dalam menerapkan kebijakan pada portal *e-procurement* BUMN Karya tidaklah mudah, karna portal *e-proc* antar BUMN Karya memiliki ekspetasi yang berbeda, BUMN Karya selalu *upgrade* dalam pengembangan portal *e-procurement*, maka dari itu membuat kebijakan terhadap portal *e-procurement* masih menjadi pertimbangan bagi kontraktor, khususnya PT. PKW, maka dari itu PT. PKW mengikuti instruksi dan prosedur BUMN Karya terhadap portal *e-procurement*. Hal ini bisa disebabkan karena kurangnya SDM khusus untuk penanganan portal *e-procurement*, sehingga pemenuhan persyaratan pada portal *e-procurement* menjadi *uncomplay*.

2) Kebijakan Perusahaan Mencari Lisensi yang Lain

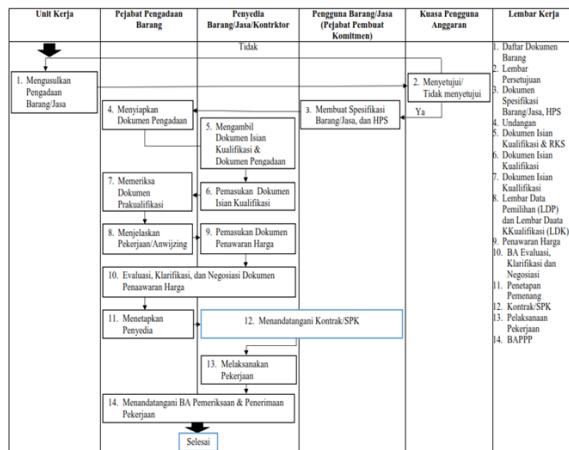
Kebijakan Perusahaan mencari lisensi yang lain atau tambahan merupakan salah satu strategi Perusahaan dalam memperkenalkan, meningkatkan kualitas perusahaan dan menjaga eksistensinya dalam dunia bisnis. Dengan menambahkan lisensi terhadap Perusahaan seperti lisensi-lisensi (tenaga kerja, sertifikasi terhadap SDM atau produk yang berkaitan). Namun, Perusahaan juga harus menyadari bahwa mencari lisensi tambahan memerlukan waktu dan biaya tersendiri.

Perlu menjadi perhatian khusus bagi Perusahaan penyedia barang/jasa atau kontraktor termasuk PT. PKW, seringkali saat mencari lisensi tambahan, lisensi-lisensi yang ada sudah ada diabaikan, dimana sertifikat lisensi tersebut telah habis masa berlakunya. Hal ini perlu menjadi perhatian khusus untuk ditindaklanjuti, agar mudah dalam memenangkan tender BUMN Karya. Dalam mencari lisensi tambahan perlu diperhatikan dan dianalisa apa saja yang dibutuhkan oleh BUMN Karya terhadap lisensi untuk proyek-proyek mendatang. PT. PKW juga harus memperhatikan apa saja lisensi yang dibutuhkan dengan cara meresume semua dokumen persyaratan dari BUMN Karya, sebagai acuan persiapan tender mendatang.

Pengadaan Barang/Jasa pada Portal *E-Procurement* BUMN Karya

1) Pengadaan Barang/Jasa

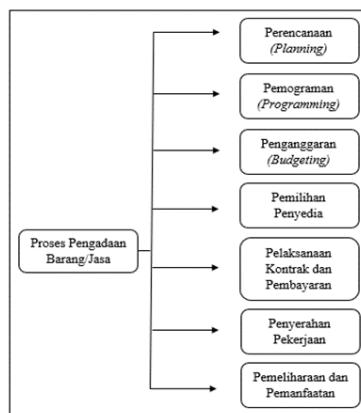
Pengadaan barang/jasa adalah rangkaian proses yang dilakukan oleh panitia pengadaan barang/jasa kepada penyedia barang/jasa yang prosesnya dimulai dari perencanaan sampai dengan penyelesaian seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa sesuai dengan mutu, jumlah dan waktu yang tepat, berikut adalah proses dan prosedur yang perlu diperhatikan:



Gambar 2. Proses dan Prosedur Pengadaan Barang/Jasa

(Sumber: Data sekunder yang diolah penulis)

Dalam pengadaan barang/jasa tentunya harus memperhatikan tahap-tahap pengadaan barang/jasa. Tahap-tahap pengadaan barang/jasa sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Tahap Pengadaan Barang/Jasa

(Sumber: Data primer yang diolah penulis)

Proses atau prosedur pengadaan barang/jasa sewaktu-waktu bisa berubah, sesuai dengan regulasi pemerintah sesuai dengan undang-undang, atau sesuai dengan kebijakan perusahaan BUMN Karya itu sendiri.

2) Portal *E-Procurement* BUMN Karya

Portal *e-procurement* BUMN Karya merupakan *platform* elektronik yang telah digunakan dan dikembangkan oleh BUMN, termasuk BUMN Karya di sektor pembangunan konstruksi. Portal *e-procurement* dirancang untuk memudahkan proses pengadaan barang/jasa pemerintah, mulai dari pengumuman pengadaan sampai pelaksanaan pekerjaan. Seiring dengan berkembangnya teknologi, portal *e-procurement* BUMN Karya juga seringkali mengalami regulasi setiap tahunnya, dimana hal ini terjadi karena perubahan teknologi yang pesat, dan BUMN Karya terus melakukan *update* terhadap portal *e-proc.* Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap para penyedia barang/jasa atau kontraktor termasuk PT. PKW dalam menggunakan *e-procurement*

BUMN Karya. PT. PKW telah mengikuti portal *e-procurement* BUMN Karya sejak tahun 2019 sampai dengan sekarang, dimana setiap tahunnya portal *e-procurement* BUMN Karya mengalami perubahan-perubahan yang signifikan, mulai dari tampilan portal, menu tambahan untuk dokumen, sampai dengan persyaratan dokumen lelang yang tidak sama setiap tahunnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisa hasil penelitian dari pembahasan temuan penelitian pada bab sebelumnya, maka penulis bisa menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Semakin berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi dalam dunia bisnis, akan memberikan dampak yang signifikan terhadap dunia usaha. Salah satunya penerapan portal *e-procurement* BUMN Karya dalam perkembangan lelang elektronik. Dimana setiap tahunnya mengalami regulasi yang harus dipenuhi oleh para penyedia barang/jasa, mulai dari pemenuhan persyaratan dokumen, penawaran harga hingga kebijakan-kebijakan yang telah di perbarui. Tidak hanya itu para penyedia barang/jasa juga memperhatikan bahwa portal *e-procurement* antara BUMN Karya berbeda-beda.
2. Kebijakan-kebijakan yang telah di perbarui oleh BUMN Karya terhadap portal *e-procurement*, menjadikan acuan para penyedia barang/jasa untuk lebih memperhatikan prosedur dalam lelang elektronik ini. Tentunya juga memberikan masukan terhadap para penyedia barang/jasa untuk bisa membuat kebijakan atas portal *e-proc* BUMN Karya.

Saran

Berdasarkan hasil analisis permasalahan yang penulis bahas, maka penulis menyarankan:

1. PT. PKW dapat melakukan resume terhadap dokumen persyaratan yang diminta oleh BUMN Karya, bukan hanya dari satu BUMN Karya saja, tapi dari seluruh BUMN Karya yang telah menjadi rekanan, selain itu PT. PKW juga harus mampu memprediksi apa saja yang menjadi persyaratan BUMN Karya di periode berikutnya. PT. PKW juga harus mampu memprediksi sekaligus membuat schedule atas batasan waktu yang diminta oleh BUMN Karya baik dari masa pengumpulan dokumen lelang, masa pelaksanaan pekerjaan, hingga batasan waktu memperpanjang dokumen legal perusahaan yang telah expired.
2. Belajar dari pengalaman yang sudah terjadi seperti penulis tuangkan dalam Bab I point A latar belakang paragraph 7 baris 5, PT. PKW berusaha selalu tetap eksis terhadap perkembangan teknologi terutama pada portal *e-procurement* BUMN Karya, maka dari itu PT. PKW perlu menerbitkan kebijakan mutu berupa instruksi kerja dan prosedur *e-proc*, dengan menerapkan kebijakan terhadap *e-proc* diharapkan akan meminimalisir kegagalan pada lelang. Selain itu, perlu adanya penambahan SDM yang diberi fungsi sebagai pengendali *e-proc*, agar pelaksanaan *e-procurement* dapat berjalan sebagaimana mestinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, N. (2018). Penerapan sistem *e-procurement* dalam pengadaan barang dan jasa di kantor unit layanan pengadaan (ULP) kabupaten maros.
- Arsana, I. P. J. (2016). Manajemen pengadaan barang dan jasa pemerintah (1st ed.). CV Budi Utama.
- Duha, I. (2023). Tren penawaran dibawah 80% HPS untuk memenangkan paket tender pekerjaan konstruksi studi kasus pada balai pelaksana pemilihan jasa konstruksi wilayah kalimantan selatan t.a 2023. Sanastika 2023, 39–46.
- Kurnia, F. (2023). Strategi adalah: pengertian, tujuan,jenis, tingkatan, dan contohnya. Daily Social.

- <https://dailysocial.id/post/strategi-adalah-pengertian-tujuan-jenis-tingkatan-dan-contohnya>
- LKPP. (n.d.). Pelaksanaan pengadaan barang/jasa.
- Ratnaningsih, A. (2012). Pengembangan model keselarasan strategi proyek dengan strategi bisnis usaha jasa konstruksi di indonesia.
- Sahir, S. H. (2021). Metodologi penelitian (T. Koryati (ed.); 1st ed.). Penerbit KBM Indonesia.
- Saleh, T. (2019). Erick rilis permen BUMN wajibkan penggunaan barang lokal. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20191219165132-17-124506/erick-rilis-permen-bumn-wajibkan-penggunaan-barang-lokal>
- Seo. (2023). 12 Pengertian kebijakan menurut para ahli. IDN Times. <https://www.idntimes.com/business/economy/seo-intern-idn-times/12-pengertian-kebijakan-menurut-para-ahli>
- Today, H. (2016, April). Tips dan strategi memenangkan tender. Hired Today. <https://www.hiredtoday.com/tips-karir/articles/tips-strategi-menang-tender>
- Utojo, H. I. (2019). Manajemen pengadaan barang dan jasa (Titis Yuli).
- Valda, L. (2024). Apa itu metode tender. Procura by Virkea. <https://blog.procura.id/procurement/metoder-tender/>
- Wahyudi, O. (2022). Analisa pengaruh faktor-faktor penentu pemenang lelang jasa konstruksi terhadap pemilihan strategi penawaran.
- Wibowo, S. (2022). Persekongkolan tender dalam pengadaan barang jasa secara elektronik pada pekerjaan konstruksi (studi kasus perkara nomor 24/KPPU-I/2020). Jurnal Hukum Caraka Justitia, 2(1), 75–94.