

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem

2.1.1 Pengertian Sistem

Sistem berasal dari Bahasa latin yaitu sistem systema serta Bahasa Yunani Sustema merupakan suatu kesatuan yang bagian-bagian terdiri dari komponen atau elemen yang saling berhubungan secara bersama agar dapat membantu untuk memudahkan tahapan informasi, materi atau energy dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Mulyadi dkk, dalam jurnal ICIT Vol.04 No.02 (2018:119), menjelaskan: “Sistem didefinisikan sebagai serangkaian tindakan yang saling berhubungan dan berkaitan untuk melakukan dan mencapai tugas bersama-sama”.

2.1.2 Unsur-unsur Sistem

Terselenggaranya suatu proses kerja dalam suatu organisasi perusahaan memerlukan unsur. Secara umum unsur-unsur sistem itu adalah:

1. Input

Dalam proses kerja, input adalah sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia seperti peralatan, perbekalan, dan perlengkapan yang digunakan untuk berjalannya kegiatan organisasi/perusahaan.

2. Processing

Kegiatan untuk mencapai tujuan dalam perusahaan memerlukan perubahan input menjadi output.

3. Output

Hasil kerja yang mungkin berupa informasi atau dokumen.

4. Feedback

Tanggapan sebagai bentuk evaluasi dari berbagai pihak atau pihak yang ikut terlibat langsung terhadap kegiatan perkantoran.

5. Controlling

Tindakan konstruktif yang sangat berpengaruh terhadap perbaikan sebagai tindak lanjut tanggapan yang disampaikan kepada pimpinan atau manajer kantor.

2.1.3 Fungsi dan Peranan Sistem dalam Perkantoran

1. Penyerahan informasi terbaik untuk orang yang tepat pada waktu yang tepat, pada biaya minimal (sedikit), dan keputusan dalam jumlah yang tepat sehingga dapat memperbaiki proses pengambilan keputusan.
2. Menghilangkan pekerjaan yang tidak perlu atau duplikasi pekerjaan.
3. Memastikan keamanan, kurangi pekerjaan yang melelahkan.
4. Pengotomatisasi yang berulang-ulang, di saat melakukan tugas rutin menggunakan peralatan otomatis akan melakukan pekerjaan lebih cepat, lebih akurat, lebih ekonomis, dan lebih handal.
5. Membangun cara yang efisien.
6. Memperbaiki tanggung jawab untuk kinerja yang memuaskan.
7. Memberikan peralatan yang memadai bagi karyawan dan pengawasan untuk menjamin kinerja yang lebih baik.
8. Memperoleh penerimaan dan dukungan dari semua pengguna sistem.

2. 2 Evaluasi

2.2.1 Pengertian Evaluasi

Evaluasi dalam arti luas adalah suatu proses dalam merencanakan, memperoleh dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat berbagai alternatif keputusan.

Menurut beberapa ahli, Dhemari Mardapi (2008:8) evaluasi adalah salah satu rangkaian kegiatan dalam meningkatkan kualitas, serta kinerja atau produktivitas suatu lembaga dalam melaksanakan suatu program.

2.2.2 Tujuan Evaluasi

Tujuan diadakannya kegiatan evaluasi:

1. Mengetahui tingkat pemahaman dan penguasaan seseorang dalam suatu bahasan atau kompetensi.
2. Mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi dalam suatu kegiatan, sehingga evaluasi diadakan guna memecahkan masalah dan kesulitan yang dihadapi dalam suatu kegiatan
3. Untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas suatu metode, media, dan sumber daya lainnya dalam melaksanakan suatu kegiatan.
4. Sebagai umpan baik serta informasi penting untuk pelaksana evaluasi dalam memperbaiki kekurangan yang ada, yang mana hal itu bisa mengambil keputusan pada masa mendatang.

2.2.3 Fungsi Evaluasi

Evaluasi memiliki beberapa macam fungsi yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Fungsi pengukuran keberhasilan
Mengukur keberhasilan sebuah kegiatan atau program merupakan fungsi evaluasi yang paling utama. Pengukuran tingkat keberhasilan dilakukan berbagai komponen, termasuk metode yang digunakan, penggunaan sarana, dan pencapaian tujuan.
2. Fungsi seleksi
Melalui fungsi selektif, kegiatan evaluasi dapat digunakan untuk menyeleksi seseorang, metode, atau alat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Contohnya adalah memutuskan apakah seseorang layak atau tidak untuk diterima bekerja, naik jabat, dan sebagainya.
3. Fungsi diagnosis
Evaluasi juga dapat digunakan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan seseorang atau alat dalam bidang kompetensi tertentu.

Contoh fungsi diagnosis dari kegiatan evaluasi adalah untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan seseorang siswa dalam mata pelajaran yang dipelajarinya.

4. Fungsi penempatan

Proses evaluasi berfungsi untuk mengetahui posisi terbaik untuk seseorang sesuai kapabilitas dan kapasitas yang dimilikinya. Dengan melakukan evaluasi, manajemen perusahaan dapat menempatkan setiap karyawan di posisi yang paling tepat sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

2.3 Penawaran

2.4.1 Pengertian Penawaran

Penawaran adalah sejumlah barang dan jasa yang disediakan untuk dijual pada berbagai tingkat harga pada waktu dan tempat tertentu.

2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Penawaran

Faktor-faktor yang mempengaruhi penawaran:

1. Biaya produksi (input).

Tinggi/rendahnya biaya produksi akan mempengaruhi harga jual yang pada akhirnya akan mempengaruhi jumlah yang ditawarkan.

2. Teknologi

Maju/mundurnya atau canggih tidaknya teknologi akan mempengaruhi jumlah penawaran. Makin canggih teknologi, produktifitas semakin besar, harga menjadi murah, jumlah yang ditawarkan meningkat dan sebaliknya.

3. Harapan keuntungan

Tingkat keuntungan produsen, besar kecilnya laba akan menentukan harga jual. Keuntungan yang besar akan diperoleh jika harga barang murah, sehingga jumlah penawaran meningkat, yang pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

4. Kebutuhan akan uang tunai

Mendesak atau tidaknya kebutuhan uang tunai bagi perusahaan akan berpengaruh kepada harga jual yang akhirnya berpengaruh pada jumlah penawaran barang/jasa.

5. Harapan harga masa yang akan datang

Bagi produsen yang mampu menahan barang untuk dijual pada saat harga dianggap lebih menguntungkan, produsen akan menahan barang, sehingga mempengaruhi jumlah penawaran.

2. 4 Sistem Evaluasi Penawaran

2.4.1 Pengertian Sistem Evaluasi Penawran

Menurut Kebijakan Pengelolaan Aktiva Tetap dan Logistik PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Sistem evaluasi penawaran adalah suatu sistem penilaian yang dilakukan dengan mempertimbangkan aspek teknis dan finansial untuk mendapatkan harga penawaran terbaik.

2.4.2 Macam-macam Sistem Evaluasi Penawaran

Macam-macam sistem evaluasi penawaran menurut Kebijakan Pengelolaan Aktiv Tetap dan Logistik PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk:

a) Sistem Gugur

Sistem gugur adalah sistem penilaian penawaran yang dilakukan secara bertahap atas persyaratan administrasi, persyaratan teknis dan evaluasi finansial (kewajaran harga)

b) Sistem Nilai

Sistem nilai adalah sistem penilaian penawaran dengan cara memperhitungkan keunggulan teknis sependan dengan harganya, mengingat penawaran harga sangat dipengaruhi oleh kualitas teknis.

c) Sistem Evaluasi Kualitas/Teknis

Sistem evaluasi kualitas adalah sistem penilaian penawaran berdasarkan kualitas penawaran teknis terbaik dan di atas atau sama dengan passing grade, yang kemudian dilanjutkan dengan klarifikasi

dan negosiasi harga.

d) Sistem Evaluasi Kualitas dan Biaya

Sistem evaluasi kualitas dan biaya adalah sistem penilaian penawaran berdasarkan kualitas penawaran yang terbaik, yaitu gabungan nilai teknis dan finansial terbaik.

e) Sistem Evaluasi Biaya Terendah

Sistem evaluasi biaya terendah adalah sistem penilaian penawaran berdasarkan penawaran harga terendah dari peserta pengadaan barang/jasa yang nilai penawaran teknisnya telah memenuhi persyaratan sebagaimana yang telah ditentukan.

2. 5 Prosedur

2.5.1 Pengertian prosedur

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) menyebutkan “Prosedur kerja adalah suatu urutan tahap demi tahap serta jalan harus ditempuh dalam rangka penyelesaian suatu bidang tugas. Prosedur kerja yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan perlu direncanakan sebaik-baiknya. Karena prosedur kerja yang baik dapat meningkatkan efisiensi organisasi yang bersangkutan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Jerry Fitzherald, Ardha F. Fitzgerald dan Warren D.Stallings, JR (dalam Eryanto, Henry dan Marsofiyanti (2015:159) Suatu prosedur adalah urutan-urutan yang tepat dari tahapan-tahapan instruksi yang menerangkan Apa (*What*) yang harus dikerjakan, Siapa (*Who*) yang mengerjakannya, Kapan (*When*) dikerjakan dan Bagaimana (*How*) mengerjakannya.

2.5.2 Prinsip-prinsip prosedur

Dalam menyusun suatu prosedur kerja, terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan (Eryanto, Henry dan Marsofiyanti (2015:159):

1. Prosedur kerja harus sederhana sehingga mengurangi beban pengawasan;
2. Spesialisasi harus dipergunakan sebaik-baiknya;
3. Pencegahan penulisan, gerakan dan usaha yang tidak perlu;
4. Berusaha mendapatkan arus pekerjaan yang sebaik-baiknya;
5. Mencegah duplikasi pekerjaan;
6. Harus ada pengecualian yang seminim mungkin terhadap

peraturan;

7. Mencegah adanya pemeriksaan yang tidak perlu;
8. Prosedur harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kondisi yang berubah;
9. Pembagian tugas tepat;
10. Memberikan pengawasan yang terus-menerus atas pekerjaan yang dilakukan;
11. Penggunaan urutan pelaksanaan pekerjaan yang sebaik-baiknya;
12. Tiap pekerjaan yang diselesaikan harus memperhatikan tujuan.
13. Pekerjaan tata usaha harus diselenggarakan sampai yang minimum;
14. Menggunakan prinsip pengecualian dengan sebaik-baiknya.

2.5.3 Fungsi dan Peranan Prosedur dalam Perkantoran

Menurut Marsofiyanti (2015:159), adapun fungsi dan peranan prosedur dalam perkantoran sebagai berikut:

1. *Planning* atau *controlling*
 - 1) Mempermudah dalam mencapai tujuan.
 - 2) Merencanakan secara seksama mengenai besarnya beban kerja yang optimal bagi masing-masing pegawai.
 - 3) Menghindari pemborosan atau memudahkan penghematan biaya.
 - 4) Mempermudah pengawasan yang berkaitan dengan hal-hal yang seharusnya dilakukan dan yang sudah dilakukan, menilai apakah pelaksanaan pekerjaan sudah sesuai dengan prosedur atau tidak.
2. *Organizing*
 - 1) Mendapatkan instruksi kerja yang dapat dimengerti oleh bawahan.
 - 2) Dihubungkan dengan alat-alat yang mendukung pekerjaan kantor serta dokumen kantor yang diperlukan.
 - 3) Mengakibatkan arus pekerjaan kantor menjadi lebih baik dan lebih lancar serta menciptakan konsisten kerja.
3. *Staffing* atau *leading*
 - 1) Membantu atasan dalam memberikan *training* atau dasar-dasar

instruksi kerja bagi pegawai baru dan pegawai lama.

- 2) Atasan perlu mengadakan *conselling* bagi bawahan yang bekerja tidak sesuai dengan prosedur.
 - 3) Mempermudah pemberian penilaian terhadap bawahan.
4. *Coordinating*
- 1) Menciptakan koordinasi yang harmonis bagi tiap departemen dan antar departemen.
 - 2) Menetapkan dan membedakan antara prosedur-prosedur rutin dan prosedur-prosedur independen.

2.5.4 Jenis-jenis prosedur

Menurut Rahkmawati dkk., (2019:11), Prosedur kerja dapat dikelompokkan berdasarkan keterlibatan fungsi dan bidang kegiatan. Berdasarkan keterlibatan fungsi prosedur kerja di bagi menjadi (Rahkmawati, Tri, dkk (2019:23):

1) Standar Operasional Prosedur (SOP)

SOP menjelaskan sebuah proses yang lintas fungsi atau area, artinya melibatkan beberapa fungsi atau area. SOP menjabarkan tentang urutan sebuah proses, siapa yang melakukan, kapan dilakukan, dimana dilakukan, dimana dilakukan, dan berbagai informasi terkait yang dibutuhkan.

2) Instruksi Kerja (IK).

IK menjelaskan bagaimana sebuah aktivitas dijalankan (ISO, 2001). Aktivitas merupakan tahapan dalam sebuah proses. Oleh karena itu, IK bersifat lebih spesifik dan lebih sempit jika dibandingkan SOP, biasanya hanya melibatkan satu fungsi atau area.

Berdasarkan bidang kegiatan (Rahkmawati, Tri dkk (2019:31)):

1) Prosedur kerja proses inti

Prosedur kerja proses inti adalah prosedur kerja yang menjelaskan caramenyelesaikan semua proses inti perusahaan, yaitu proses yang secara langsung berhubungan dengan penyampaian “nilai” kepada

pelanggan eksternal (Myers, 2016). Contohnya adalah prosedur proses logistik (inbound logistic dan outbound logistic), proses operasi atau produksi, proses pemasaran dan penjualan, dan proses layanan.

2) Prosedur kerja proses pendukung

Prosedur kerja yang menjelaskan cara mengerjakan berbagai proses pendukung perusahaan, yaitu semua proses yang berhubungan dengan penyediaan sumber daya dan infrastruktur serta keuangan.

3) Prosedur kerja proses manajemen

Prosedur kerja proses manajemen adalah prosedur kerja yang berisi tentang cara menyelesaikan berbagai proses manajemen perusahaan, yaitu semua proses yang dirancang untuk merencanakan, mengukur, memantau, dan mengendalikan semua aktivitas bisnis. Contoh prosedur ini adalah prosedur manajemen risiko, manajemen perubahan, manajemen pengetahuan, manajemen strategi, dan pengukuran kinerja.

2.5.5 Standar Operasional Prosedur

2.5.5.1 Tahap Penyusunan SOP

Menurut Marsofiyanti (2015:162), “Tahapan penting dalam penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah melakukan analisis sistem dan prosedur kerja, analisis tugas, dan melakukan analisis prosedur kerja”.

1. Analisis sistem dan prosedur kerja

Analisis sistem dan prosedur kerja adalah kegiatan mengidentifikasi fungsi-fungsi utama dalam suatu pekerjaan, dan langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan fungsi sistem dan prosedur kerja.

2. Analisis tugas

Analisis tugas merupakan proses manajemen yang merupakan penelaahan yang mendalam dan teratuar terhadap suatu

pekerjaan, karena itu analisis tugas diperlukan dalam setiap perencanaan dan perbaikan organisasi. Analisis tugas diharapkan dapat memberikan keterangan mengenai pekerjaan, sifat pekerjaan, syarat pejabat, dan tanggung jawab pejabatnya. Di bidang manajemen dikenal sedikitnya ada 5 (lima) aspek yang berkaitan langsung dengan analisis tugas, yaitu:

- a. Analisa tugas
 - b. Deskripsi tugas
 - c. Spesifikasi tugas
 - d. Penilaian tugas
 - e. Pengukuran kerja dan pengukuran standar tugas.
3. Analisis prosedur kerja

Analisis prosedur kerja adalah kegiatan untuk mengidentifikasi urutan langkah-langkah pekerjaan yang berhubungan dengan apa yang dilakukan, bagaimana hal tersebut dilakukan, bilamana hal tersebut dilakukan, di mana hal tersebut dilakukan, dan siapa yang melakukannya. Prosedur diperoleh dengan merencanakan pekerjaan.

Analisis terhadap prosedur kerja akan menghasilkan suatu diagram alur (flow chart) dan aktivitas organisasi dan menentukan hal-hal kritis yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi. Aktivitas-aktivitas kritis ini perlu didokumentasikan dalam bentuk prosedur-prosedur dan selanjutnya memastikan bahwa fungsi-fungsi dan aktivitas itu dikendalikan oleh prosedur-prosedur kerja yang telah distandarisasikan.

Prosedur kerja merupakan salah satu komponen penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sebab prosedur memberikan beberapa keuntungan antara lain memberikan

pengawasan yang lebih baik mengenai apa yang dilakukan dan bagaimana hal tersebut dilakukan. Mengakibatkan penghematan dalam biaya tetap dan biaya tambahan; dan membuat koordinasi yang lebih baik di antara bagian-bagian yang berlainan.

Hasil penyusunan prosedur kerja ini dapat ditulis dalam “buku pedoman organisasi” atau “daftar tugas” yang memuat lima hal penting, yaitu:

Garis-garis besar organisasi (tugas-tugas tiap jabatan);

1. Sistem-sistem atau metode-metode yang berhubungan dengan pekerjaan;
2. Formulir-formulir yang dipergunakan dan bagaimana menggunakannya;
3. Tanggal dikeluarkannya dan di bawah wewenang dan kekuasaan siapa buku pedoman tersebut diterbitkan;
4. Informasi tentang bagaimana menggunakan buku pedoman tersebut.

2. 6 Pengadaan Barang dan Jasa

2.6.1 Pengertian pengadaan

Menurut Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-08/MBU/12/2019, Pengadaan barang dan jasa adalah kegiatan untuk mendapatkan barang dan jasa yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik negara yang pembiayaannya berasal dari anggaran Badan Usaha Milik negara yang prosesnya diulai dari perencanaan kebutuhan samapi dengan serah terima hasil pekerjaan.

2.6.2 Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa

Adapun kebijakan pengadaan barang dan jasa yang di atur dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-08/MBU/12/2019:

- a. Meningkatkan kualitas perencanaan yang konsolidatif dan strategi Pengadaan Barang dan Jasa untuk mengoptimalkan value for money;
- b. Menyelaraskan tujuan pengadaan dengan pencapaian tujuan perusahaan;

- c. Melaksanakan Pengadaan Barang dan Jasa yang lebih transparan, kompetitif, dan akuntabel;
- d. Mengutamakan produk dalam negeri sesuai ketentuan pendayagunaan produksi dalam negeri;
- e. Memberi kesempatan pada pelaku usaha nasional dan usaha kecil;
- f. Memperkuat kapasitas kelembagaan dan Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang dan Jasa
- g. Memanfaatkan teknologi informasi;
- h. Memberi kesempatan kepada anak perusahaan dan/atau sinergi antar BUMN/Anak Perusahaan/Perusahaan Terafiliasi BUMN;
- i. Melaksanakan Pengadaan yang strategis, modern, inovatif; dan/atau
- j. Memperkuat pengukuran kinerja pengadaan dan pengelolaan risiko.

2.6.3 Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa

2.6.3.1 Cara pengadaan Barang dan Jasa

Dalam Pasal 10 dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-08/MBU/12/2019 cara pengadaan pengadaan barang dan jasa:

1. Cara Pengadaan Barang dan Jasa disesuaikan dengan kebutuhan Pengguna Barang dan Jasa serta dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip dan praktek yang berlaku umum (best practice).
2. Cara pengadaan Barang dan Jasa dapat dilakukan dengan cara antara lain tetapi tidak terbatas pada:

- a. Tender/Seleksi Umum, yaitu diumumkan secara luas melalui media massa guna memberi kesempatan kepada Penyedia Barang dan Jasa yang memenuhi kualifikasi untuk mengikuti pelelangan;

Dalam proses tender/seleksi umum dan tender terbatas/seleksi terbatas yang memerlukan Term of Reference (TOR) atau dokumen pengadaan/pelelangan Pengadaan Barang dan Jasa, Direksi wajib membuat

- kriteria dan/atau persyaratan yang adil dan wajar sesuai dengan kebutuhan BUMN dan tidak mengarah untuk memenangkan pihak tertentu.
- b. Tender Terbatas/Seleksi Terbatas, yaitu Pengadaan Barang dan Jasa yang ditawarkan kepada pihak terbatas sekurangnya (2) penawaran;
 - c. Penunjukan langsung, yaitu Pengadaan Barang dan Jasa yang dilakukan secara langsung dengan menunjuk melalui beauty contest; atau;
 - d. Pengadaan langsung, yaitu pembelian terhadap barang yang terdapat di pasar, dengan demikian nilainya berdasarkan harga pasar, termasuk E-purchasing.
3. Tata cara Pengadaan Barang dan Jasa diatur lebih lanjut oleh Direksi BUMN.
 4. Direksi dapat mengatur persyaratan adanya jaminan penawaran (bid bond) dalam proses tender/seleksi umum atau tender terbatas/seleksi terbatas, kecuali dalam hal penyedia barang dan jasa adalah BUMN atau eks BUMN.
 5. Cara pengadaan dapat dilakukan menggunakan sarana e-procurement, kecuali untuk pengadaan jasa konsultasi yang membutuhkan kompetensi teknik tertentu.

Dalam pasal 11, Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-08/MBU/12/2019 cara pengadaan barang dan jasa yaitu:

- 1) Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa dilaksanakan oleh panitia pengadaan atau pejabat pengadaan, atau lembaga profesional yang memenuhi syarat.
- 2) Panitia pengadaan atau pejabat pengadaan, atau lembaga profesional, wajib menandatangani Pakta Integritas (letter of undertaking) untuk setiap Pengadaan Barang dan Jasa
- 3) Direksi melaporkan kepada Dewan Komisaris/Dewan

Pengawas mengenai proses dan hasil Pengadaan Barang dan Jasa tertentu yang bersifat substansial (bukan bersifat rutin) sebagai penerapan dari prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

- 4) Pengadaan Barang dan Jasa tertentu yang bersifat substansial (bukan bersifat rutin) ditentukan oleh Direksi dengan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.

2.6.3.2 Pengadaan Barang dan Jasa Jangka Panjang

Pengadaan barang dan jasa jangka panjang dapat dilakukan antara lain untuk:

- a. Pekerjaan yang penyelesaiannya lebih dari 12 (dua belas) bulan atau lebih dari 1 (satu) Tahun Anggaran;
- b. Pekerjaan yang memberikan manfaat lebih apabila dikontrakkan untuk jangka waktu lebih dari 1 (satu) Tahun Anggaran dan paling lama 3 (tiga) Tahun Anggaran;
- c. Pekerjaan yang memerlukan investasi jangka panjang; atau
- d. Pekerjaan rutin yang harus tersedia di awal tahun
- e. Pekerjaan rutin yang harus tersedia di awal tahun

2.6.4 Metode Pengadaan Barang dan Jasa

Adapun Metode pengadaan barang dan jasa (Maria, Anna, 2014) adalah sebagai berikut:

- a. Pelelangan

Pelelangan pada umumnya dilakukan untuk pengadaan jasa konstruksi yang bersifat kompleks yaitu yang memiliki teknologi tinggi dan/atau risiko tinggi terhadap kegagalan pekerjaan. Untuk pengadaan jasa lainnya diperlukan pendapat professional judgement, dimana apabila menurut penilaiannya bidder list belum mencukupi persyaratan kompetisi atau apabila terdapat Penyedia Jasa yang mampu melaksanakan pekerjaan tersebut namun belum terdaftar di Perusahaan, maka perlu dilakukan lelang.

b. Pemilihan Langsung

Pemilihan langsung dilakukan untuk:

- a) Pengadaan jasa konstruksi yang bersifat kompleks yang hanya dapat dilaksanakan dengan teknologi baru dan penyedia jasa yang mampu mengaplikasikannya sangat terbatas;
- b) Pengadaan jasa konstruksi yang tidak bersifat kompleks;
- c) Pengadaan jasa konsultan dan jasa lainnya;
- d) Pengadaan barang;
- e) Pengadaan barang/jasa terkait approved brand dalam rangka standarnisasi.

c. Penunjukkan Langsung

Penunjukan langsung dilakukan untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu dengan syarat-syarat sebagai berikut:

- a) Penanganan keadaan darurat berdasarkan pernyataan dari Pejabat Tertinggi setempat;
- b) Barang dan jasa yang dibutuhkan bagi kinerja utama perusahaan dan tidak dapat ditunda keberadaannya (business critical asset);
- c) Pekerjaan yang bersifat spesifik karena alasan tertentu (kompleksitas, teknologi, availability) yang karena sifatnya tersebut, maka hanya dapat dilaksanakan oleh satu Penyedia Barang/Jasa;
- d) Barang dan jasa yang dimiliki oleh pemegang hak paten atau hak atas kekayaan intelektual (HAKI) atau yang memiliki jaminan (warranty) dan Original Equipment Manufacture (OEM) dan/atau untuk memenuhi kebutuhan standarisasi operasional sehingga dibutuhkan merek/brand tertentu;
- e) Bersifat knowledge intensive dimana untuk menggunakan dan memelihara produk tersebut membutuhkan kelangsungan pengetahuan dari penyedia barang dan/atau jasa serta diperlukan untuk transfer pengetahuan atau alih teknologi;
- f) Pekerjaan lanjutan/tambahan yang secara teknis merupakan satu

kesatuan yang sifatnya tidak dapat dipecah-pecah dari pekerjaan yang sudah dilaksanakan sebelumnya dan sedapat mungkin menggunakan satuan harga menurut harga yang berlaku pada kontrak sebelumnya, sepanjang dapat dipertanggungjawabkan secara profesional;

- g) Bila pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dengan menggunakan metode pelelangan Pelelangan atau Pemilihan Langsung telah dua kali dilakukan namun peserta tetap tidak memenuhi kriteria atau tidak ada pihak yang mengikuti Pelelangan atau Pemilihan Langsung, sekalipun ketentuan dan syarat-syarat telah memenuhi kewajiban;
- h) Bila penyedia Barang/Jasa adalah BUMN, sepanjang barang dan/atau jasa yang dibutuhkan merupakan produk atau layanan dari BUMN dimaksud dengan ketentuan apabila BUMN yang memproduksi atau memberi pelayanan yang dibutuhkan lebih dari satu, maka harus dilakukan Pemilihan Langsung terhadap BUMN tersebut. Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan dari sisi harga, kualitas, dan ketersediaan pasokan yang dibutuhkan.
- i) Bila Penyedia Barang dan Jasa adalah Anak Perusahaan, sepanjang barang dan/atau jasa yang dibutuhkan merupakan produk atau layanan dari Anak Perusahaan dimaksud dengan ketentuan apabila Anak Perusahaan yang memproduksi atau memberi pelayanan yang dibutuhkan lebih dari satu, maka harus dilakukan Pemilihan Langsung terhadap Anak Perusahaan tersebut. Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan dari sisi harga, kualitas dan ketersediaan pasokan yang dibutuhkan
- j) Kontrak Payung, jika merupakan perpanjangan waktu untuk kontrak tersebut, dengan syarat:
 - (1) Harga masih sama dengan Kontrak Payung terdahulu; atau

- (2) Harga lebih murah dibandingkan Kontrak Payung terdahulu; atau
 - (3) Kualitas pekerjaan lebih baik; atau
 - (4) Tidak ada kompetitor baru.
- k) Penyedia Barang/Jasa perguruan tinggi/unit usaha yang sahamnya dimiliki 90% oleh perguruan tinggi untuk bidang usaha penelitian, desain dan enjiniring atau lembaga penelitian lainnya, baik dalam maupun luar negeri;
- l) Penyedia Barang/Jasa lembaga pemerintah;
- m) Barang/jasa yang merupakan pembelian berulang (repeat order) setelah melalui kajian yang komprehensif dengan ketentuan sebagai berikut:
- (1) Hasil kerja Penyedia Barang/Jasa sebelumnya dinilai baik;
 - (2) Spesifikasi dan kualitas Barang/Jasa yang sama, apabila tidak dapat terpenuhi, dapat digantikan dengan Barang/Jasa sejenis dengan spesifikasi dan kualitas yang lebih baik dan/atau lebih tinggi;
 - (3) Volume Barang/Jasa yang dibutuhkan kurang atau sama dengan volume pengadaan sebelumnya;
 - (4) Harga Barang/Jasa lebih rendah atau paling tinggi sama dengan pengadaan sebelumnya, apabila tidak dapat terpenuhi harga.
 - (5) Penunjukan langsung dilakukan dengan cara mengundang calon Penyedia Barang/Jasa terdaftar atau belum terdaftar sesuai dengan persyaratan kualifikasi, klasifikasi dan persyaratan yang telah ditentukan.

2.6.5 Prinsip/Azas Pengadaan

Menurut Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-08/MBU/12/2019 tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa BUMN, Pengadaan Barang dan Jasa wajib menerapkan prinsip-prinsip;

- a. Efisien, berarti Pengadaan Barang dan 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. Untuk Pengadaan Barang dan Jasa strategis yang memiliki nilai yang signifikan dapat dilakukan pendekatan total cost of ownership (TCO);
- b. Efektif, berarti Pengadaan Barang dan Jasa harus sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- c. Kompetitif, berarti Pengadaan Barang dan Jasa harus terbuka bagi Penyedia Barang dan Jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat di antara Penyedia Barang dan Jasa yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan;
- d. Transparan, berarti semua ketentuan dan informasi mengenai Pengadaan Barang dan Jasa, termasuk syarat teknis pengadaan, tata cara evaluasi, hasil evaluasi, penetapan calon Penyedia Barang dan Jasa, sifatnya terbuka bagi peserta Penyedia Barang dan Jasa yang berminat;
- e. Adil dan wajar, berarti memberikan perlakuan yang sama bagi semua calon Penyedia Barang dan Jasa yang memenuhi syarat;
- f. Terbuka, berarti pengadaan Barang dan Jasa dapat diikuti oleh semua Penyedia Barang dan Jasa yang memenuhi syarat; dan
- g. Akuntabel, berarti harus mencapai sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga menjauhkan dan potensi penyalahgunaan dan penyimpangan.

2.6.6 Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam Pengadaan Barang dan Jasa

Adapun beberapa hal yang harus diperhatikan dalam Pengadaan Barang dan Jasa menurut Menurut Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-

08/MBU/12/2019 tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Badan Usaha Milik Negara adalah sebagai berikut:

a. Penggunaan Produksi Dalam Negeri

Pengguna Barang dan Jasa mengutamakan penggunaan produksi dalam negeri, rancang bangun dan perekayasaan nasional, serta perluasan kesempatan bagi usaha kecil sepanjang kualitas, harga, dan tujuannya dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam rangka mendorong pertumbuhan industri dalam negeri, Pengguna Barang dan Jasa dapat memberikan preferensi penggunaan produksi dalam negeri dengan tetap mengindahkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Monitoring Penggunaan Produk Dalam Negeri

Direksi membentuk Tim Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) guna memonitor dan memastikan penggunaan komponen dalam negeri dalam Pengadaan Barang dan Jasa.

c. Preferensi Harga

- 1) Pengguna Barang dan Jasa memberikan preferensi harga atas produk dalam negeri yang memiliki nilai tingkat komponen dalam negeri lebih besar atau sama dengan 25% (dua puluh lima persen).
- 2) Preferensi harga produk dalam negeri untuk barang diberikan paling tinggi 25% (dua puluh lima persen).
- 3) Preferensi harga produk dalam negeri untuk jasa konstruksi yang dikerjakan oleh perusahaan dalam negeri diberikan paling tinggi 7,5% (tujuh koma lima persen).

d. Sanggahan

- 1) Untuk menjamin adanya transparansi dan perlakuan yang sama (equal treatment) dalam Pengadaan Barang dan Jasa, maka Direksi mengatur sanggahan terkait dengan kesesuaian tata cara dan prosedur dalam ketentuan internal.
- 2) Sanggahan dapat dilakukan dalam proses tender/seleksi umum atau tender terbatas/seleksi terbatas.

- 3) Sanggahan dilakukan oleh Penyedia Barang dan Jasa maksimal dalam jangka waktu 2 (dua) hari kalender setelah pengumuman pemenang atau sebelum kontrak ditandatangani, mana yang lebih dahulu.
 - 4) BUMN menyampaikan keputusan atau sanggahan tersebut maksimal 7 (tujuh) hari kalender dari tanggal diterimanya pengajuan sanggahan.
- e. Kontrak
- 1) Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa dituangkan dalam kontrak/perjanjian antara Pengguna Barang dan Jasa dan Penyedia Barang dan Jasa yang mengatur secara jelas mengenai hak dan kewajiban para pihak.
 - 2) Kontrak atau perjanjian harus mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan tata kelola perusahaan yang baik (good corporate governane) serta prinsip kehati-hatian dalam pengambilan keputusan bisnis (business judgement rule).