

TRAIN PROCUREMENT TENDER PROCEDURE at PT. Kereta Api Industry (Persero)

Wanda Putri Oktaviani^{1*}, Netty Lisdiantini², Agustinus Doedyk Setiyawan³

^{1,2,3} AdministrasiBisnis, AdministrasiBisnis, Politeknik Negeri Madiun.

E-mail : wandapo0110@gmail.com¹, nettylisdiantini@gmail.com², doedyks@pnm.ac.id³

ABSTRACT

*Tenders can mean auction or a system of buying and selling conducted by a party by inviting vendors (sellers or providers) to present the prices and quality needed. The best price and quality will be the winners. Auctions or tender systems are very popular, especially by companies, given the nominal amount and duration of contracts in an auction is very large and varied. This study aims to determine the tender procedures for procurement of railroad by PT KAI (Persero) from PT INKA (Persero), especially for post-qualification public tenders, as well as the documents required in the process. This study uses descriptive qualitative methods that are sourced from primary data, namely by conducting interviews, observations, and documentation of research objects and secondary data by conducting a study of relevant library materials. With the Triangulation Method the results of the research show that PT INKA (Persero) has carried out the tender procedure for the post-qualification of railroad procurement in accordance with applicable regulations and SOPs, even though the clarification stage is conducted simultaneously with the *aanwinzjing* stage; the stage of submitting, opening and evaluating documents is carried out at one time; and the refutation stage is not carried out if it has been determined as the winner of the tender.*

Keywords: *Procedure, Procurement, Tender*

PROSEDUR TENDER PENGADAAN KERETA API Pada PT. Industri Kereta Api (Persero)

ABSTRAK

Tender dapat artikan lelang atau sistem jual beli yang dilakukan suatu pihak dengan cara mengundang vendor (penjual atau penyedia) untuk mempresentasikan harga dan kualitas yang dibutuhkan. Harga dan kualitas yang terbaiklah, nantinya yang akan menjadi pemenang. Lelang atau sistem tender sangat digemari terutama oleh perusahaan-perusahaan, mengingat jumlah nominal dan durasi kontrak dalam suatu lelang sangat besar dan bervariasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui prosedur tender pengadaan kereta api oleh PT KAI (Persero) dari PT INKA (Persero) khususnya untuk tender umum pascakualifikasi, serta dokumen yang diperlukan dalam proses tersebut. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang bersumber dari data primer yaitu dengan melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi objek penelitian serta data sekunder yaitu dengan melakukan pengkajian bahan pustaka yang relevan. Dengan Metode Triangulasi hasil penelitian menunjukkan bahwa PT INKA (Persero) sudah melaksanakan prosedur tender pascakualifikasi pengadaan kereta api sesuai dengan peraturan dan SOP yang berlaku, walaupun untuk tahap klarifikasi dilakukan bersamaan dengan tahap *aanwinzjing*; tahap penyampaian, pembukaan, dan evaluasi dokumen dilaksanakan dalam satu waktu; dan tahap sanggah tidak dilakukan apabila telah ditetapkan sebagai pemenang tender.

Kata Kunci: *Prosedur, PengadaanBarang, Tender*

PENDAHULUAN

Tender dapat artikan lelang atau sistem jual beli yang dilakukan suatu pihak dengan cara mengundang vendor (penjual atau penyedia) untuk mempresentasikan harga dan kualitas yang dibutuhkan. Harga dan kualitas yang terbaiklah, nantinya yang akan menjadi pemenang. Lelang atau sistem tender sangat digemari terutama oleh perusahaan-perusahaan, mengingat jumlah nominal dan durasi kontrak dalam suatu lelang sangat besar dan bervariasi. Siapa yang mengadakan lelang atau tender? Sebetulnya siapapun bisa mengadakan suatu lelang, namun umumnya penyedia lelang atau tender adalah pemerintah. Untuk mengadakan suatu lelang (jenis lelang tertentu), maka pihak lelang biasanya akan mengumumkan iklan lelang melalui berbagai media seperti Koran ataupun situs. Oleh karena itu, saat ini beberapa instansi pemerintah maupun swasta memuat semua tender dan investasi mereka di media agar siapapun dapat mengikutinya. Mengikuti tender merupakan salah satu upaya meningkatkan nilai usaha dan memperluas jaringan kerja. Adapun mengenai jenis perusahaan yang bisa menjadi peserta tender ialah seluruh badan usaha berskala mikro, kecil, menengah atau besar yang legal secara administrasi. Selain itu, jika perusahaan akan mengikuti tender, maka harus siap untuk selalu membuka wawasan dan pengetahuan akan berbagai hal terutama yang berkaitan dengan informasi harga-harga. Dengan adanya digital *platform* saat ini pencarian tender menjadi lebih mudah.

Apalagi sejak hadirnya aplikasi berbasis mobile, seluruh pencari tender dapat mengaksesnya melalui *smartphone* secara *real time*. Prosedur tender diatur dalam Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia. PT Industri Kereta Api (Persero) / PT. INKA (Persero) merupakan satu-satunya perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang perkeretaapian di Indonesia. Perusahaan ini adalah yang terbesar di Asia Tenggara. Sebagai satu-satunya perusahaan manufaktur kereta api dalam negeri, PT INKA (Persero) berusaha menyediakan

barang dan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk dapat melakukan ekspansi, baik di pasar domestik maupun internasional. Banyaknya *customers* PT INKA (Persero) mempengaruhi banyaknya pula prosedur pengadaan barang/jasa yang dilaksanakan. Penelitian ini mengenai bagaimana prosedur tender pascakualifikasi pengadaan kereta api oleh PT KAI (Persero) dari PT INKA (Persero). Prosedur tender pengadaan kereta api oleh *customers* PT INKA (Persero) yaitu PT Kereta Api Indonesia (Persero) / PT. KAI (Persero) yang difokuskan pada prosedur tender pasca kualifikasi pengadaan kereta api oleh PT KAI (Persero) dari PT INKA (Persero). Sehingga perlu diketahui bagaimana prosedur tender pasca kualifikasi pengadaan kereta api oleh PT KAI (Persero) dari PT INKA (Persero). Pelaksanaan Pemilihan Penyedia Melalui Tender. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Pasal 50 dijelaskan bahwa pelaksanaan pemilihan melalui tender/seleksi meliputi: Pelaksanaan Kualifikasi; Pengumuman dan/atau Undangan; Pendaftaran dan Pengambilan Dokumen Pemilihan; Pemberian Penjelasan; Penyampaian Dokumen Penawaran; Evaluasi Dokumen Penawaran; Penetapan dan Pengumuman Pemenang; dan Sanggah.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Mulyadi (2016) prosedur adalah urutan kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang. Moekijat (1997) menjelaskan bahwa:

Prosedur perkantoran atau sistem perkantoran adalah urutan langkah-langkah (atau pelaksanaan-pelaksanaan pekerjaan) melakukan suatu pekerjaan; berhubungan dengan apa yang dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana melakukannya, dimana melakukannya dan siapa yang melakukannya.

Sementara Nuraida (2014:43) menyimpulkan bahwa "Prosedur merupakan metode-metode yang dibutuhkan untuk menangani aktivitas-aktivitas yang akan datang; urutan aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu; dan pedoman

untuk bertindak.”

Pada dasarnya, prosedur merupakan instruksi tertulis sebagai pedoman dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang bersifat rutin atau kegiatan berulang dengan cara yang efektif dan efisien, untuk menghindari terjadinya penyimpangan yang dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi secara keseluruhan.

Menurut Mulyadi (2016) karakteristik prosedur adalah sebagai berikut:

- a. Prosedur menunjang tercapainya tujuan organisasi. Dengan adanya prosedur, diharapkan dapat menunjang tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.
- b. Prosedur mampu menciptakan adanya pengawasan yang baik dan menggunakan biaya yang seminimal mungkin. Dengan adanya pengawasan maka dapat mengevaluasi hal-hal atau aktivitas yang kurang sesuai.
- c. Prosedur menunjukkan urutan-urutan yang logis dan sederhana. Dengan demikian prosedur dilaksanakan secara berurutan agar bisa diterima di masyarakat dan ditulis secara sederhana, padat, dan jelas.
- d. Prosedur menunjukkan adanya penetapan keputusan dan tanggungjawab. Dengan adanya prosedur dapat menjadi acuan dalam menetapkan keputusan serta tanggungjawab atas pekerjaan yang dilakukan.
- e. Prosedur menunjukkan tidak adanya keterlambatan atau hambatan. Urutan prosedur selalu dibuat sistematis dan sesuai dengan kenyataan yang ada sehingga tidak adanya keterlambatan atau selisih paham.

Menurut Fatimah (2015:51) tujuan SOP adalah sebagai berikut:

Menjaga konsistensi kerja setiap petugas, pegawai, tim, dan semua unit kerja; memperjelas alur tugas, wewenang, serta tanggungjawab setiap unit kerja; mempermudah proses pemberian tugas serta tanggungjawab kepada pegawai yang menjalankannya; mempermudah proses pengawasan dan fungsi control dari setiap proses kerja; mempermudah proses pemahaman staf secara sistematis dan menyeluruh; mempermudah dalam mengetahui terjadinya kegagalan, ketidakefisienan proses prosedur kerja, serta kemungkinan terjadinya penyalahgunaan kewenangan pegawai; menghindari kesalahan-kesalahan proses kerja; menghindari kesalahan, keraguan, duplikasi, dan inefisiensi; melindungi organisasi atau unit kerja dari berbagai

bentuk kesalahan administrasi; memberikan keterangan tentang dokumen yang dibutuhkan dalam proses kerja; dan menghemat waktu program *training*, karena SOP tersusun secara sistematis.

Tujuan utama dari penyusunan SOP yaitu memberikan panduan atau pedoman kerja supaya kegiatan perusahaan dapat dikontrol. Dengan dikontrolnya kegiatan, tentunya target yang ingin dicapai dapat terwujud secara maksimal.

Pengadaan Barang/Jasa (*Procurement*) adalah upaya mendapatkan barang dan jasa yang dibutuhkan berdasarkan pemikiran logis dan sistematis dan mengikuti norma dan etika yang berlaku yang sesuai dengan metode pengadaan barang dan jasa (Siahaya, 2013). Menurut Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018.

Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah selanjutnya disebut dengan Pengadaan Barang/Jasa adalah kegiatan pengadaan barang/jasa oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya dimulai dari identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan.

Dari pengertian di atas, maka dapat dilihat bahwa pengadaan barang/jasa (*procurement*) adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan barang dan jasa yang diperlukan oleh instansi tergantung dari kebutuhannya penggunaannya. Dasar Hukum Pengadaan Barang/Jasadi Indonesia antara lain:

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara; Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara; Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan, Pengelolaan, dan Pertanggung jawaban Keuangan Negara; Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah; Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN; Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat; Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah; Kitab Undang-Undang Hukum Perdata; Kitab Undang-Undang Hukum Pidana; dan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Tender adalah suatu rangkaian kegiatan penawaran yang bertujuan untuk menyeleksi,

mendapatkan, menetapkan serta menunjukkan perusahaan yang paling pantas dan layak untuk mengerjakan suatu paket pekerjaan. Tender adalah suatu hal yang berkaitan dengan kegiatan memborong pekerjaan atau menyuruh pihak lain untuk memborong ataupun mengerjakan. Sebagian ataupun seluruh pekerjaan sesuai dengan perjanjian yang telah dibuat. Secara umum, tender meliputi tawaran pengajuan harga untuk melaksanakan suatu pekerjaan, menjual barang atau jasa, membeli barang atau jasa, mengadakan barang/jasa. Pelaksanaan Pemilihan Penyedia Melalui Tender Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Pasal 50 dijelaskan bahwa pelaksanaan pemilihan melalui tender/seleksi meliputi: Pelaksanaan Kualifikasi; Pengumuman dan/atau Undangan; Pendaftaran dan Pengambilan Dokumen Pemilihan; Pemberian Penjelasan; Penyampaian Dokumen Penawaran; Evaluasi Dokumen Penawaran; Penetapan dan Pengumuman Pemenang; dan Sanggah.

Gambar 1.
Proses Kualifikasi



Sumber: Peraturan LKPP No. 9 Tahun 2018

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini yaitu studi kasus (*case study*). Studi kasus penelitian yang dilakukan terhadap suatu “kesatuan sistem”. Kesatuan ini dapat berupa program, kegiatan, peristiwa, atau sekelompok individu yang terikat oleh tempat, waktu, atau ikatan tertentu. Studi kasus penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, memperoleh pemahaman. Metode Triangulasi digunakan dalam penelitian kualitatif ini, untuk memeriksa dan menetapkan validitas dengan menganalisa dari berbagai perspektif. Validitas dalam penelitian kuantitatif dilihat berdasarkan akurasi sebuah alat ukur yaitu instrumen. Validitas dalam penelitian kualitatif mengacu pada apakah temuan penelitian secara akurat

mencerminkan situasi dan didukung oleh bukti. Metode penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang sesungguhnya lalu dipaparkan dalam bentuk narasi, tabulasi, gambar, dan sebagainya untuk mendeskripsikan sesuai dengan tujuan penulisan. Atau dengan kata lain, Metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2016:9) untuk memperoleh informasi yang sesungguhnya lalu dipaparkan dalam bentuk narasi, tabulasi, gambar, dan sebagainya untuk mendeskripsikan sesuai dengan tujuan penelitian.

Proses Penyelesaian

1. Fokus Kajian Permasalahan, penelitian ini berfokus pada prosedur tender pascakuilifikasi pengadaan kereta api oleh PT KAI (Persero) dari PT INKA (Persero).
2. Teknik Pemilihan Sumber Data, Sumber Data Primer
Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari informan hasil observasi dan wawancara langsung yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Sumber data diperoleh dari tiga pegawai yang berada di Divisi Pemasaran PT INKA (Persero). Informan dalam penelitian ini adalah 1 (satu) Manajer Perolehan Kontrak I dan 2 (dua) Staff Departemen Dalam Negeri.
Sumber Data Sekunder
Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami melalui media lain yang bersumber pada literatur, peraturan perundang-undangan, SOP, dan buku perpustakaan atau data lain dari perusahaan.
3. Teknik Pengambilan Data,

Dalam penelitian ini Teknik pengambilan data yang digunakan adalah.

- a. Wawancara,
Tujuan wawancara adalah untuk mengumpulkan informasi dan bukan untuk merubah ataupun mempengaruhi pendapat dari responden. Teknik wawancara menurut Esterberg (Sugiyono. 2016: 233) adalah wawancara terstruktur (*structured interview*), wawancara semi terstruktur (*semistructure interview*), dan wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*). Penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur, dimana wawancara semi terstruktur lebih mendalam, lebih bebas dalam pelaksanaannya, ingin menemukan permasalahan lebih terbuka untuk mendapatkan pendapat dan ide-ide dari informan atau responden. Wawancara dilakukan secara intensif dengan jangka waktu yang telah ditentukan sehingga memperoleh informasi yang mendalam. Informan dalam wawancara penelitian ini berjumlah tiga orang dan dilakukan selama tiga kali dalam dua minggu. Alat yang digunakan adalah perekam (*handphone*) dan buku catatan.
- b. Observasi,
Metode pengumpulan data dengan mencatat informasi langsung selama penelitian. Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi nonpartisipatif, yaitu hanya mengamati kegiatan yang dilakukan objek, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut. Secara umum observasi digunakan untuk mengamati secara langsung dilapangan. Tujuannya untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai prosedur tender pasca kualifikasi pengadaan kereta api oleh PT KAI (Persero) dari PT INKA (Persero).
- c. Dokumentasi,
Dalam penelitian ini dokumentasi dilakukan dengan cara mengambil

gambar atau bukti kegiatan dan data-data yang mendukung prosedur tender pasca kualifikasi pengadaan kereta api oleh PT KAI (Persero) dari PT INKA (Persero). Dokumentasi dilakukan menggunakan alat berupa *handphone*.

4. Teknik Pengolahan Data,
Pengolahan data bertujuan mengubah data mentah dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi menjadi data yang lebih baik sehingga relevan dan memberikan arah untuk pengkajian lebih lanjut. Tahapan dalam pengolahan data model ini adalah sebagai berikut.
 - a. Paparan Data.
Data dipaparkan secara sistematis, baik data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang disajikan dalam bentuk narasi. Langkah-langkah dalam pemaparan sistematis tersebut adalah;
 - b. Pengumpulan Data,
Data yang dikumpulkan adalah data yang terkait dengan prosedur tender pasca kualifikasi pengadaan kereta api oleh PT KAI (Persero).
 - c. Penyajian Data,
Milles dan Huberman dalam Sugiyono (2016: 249), *The most frequent of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, maupun hubungan antar kategori. Penyajian data dalam bentuk uraian bertujuan untuk menjelaskan semua data yang telah dikumpulkan dan direduksi agar mudah dipahami.
 - d. Pembahasan.
Setelah memaparkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, Langkah selanjutnya adalah

mendesripsikan hasilnya sesuai dengan SOP yang berlaku, dan teori pada tinjauan pustaka, dan beberapa literatur yang menjelaskan tentang prosedur tender pengadaan barang serta dokumen pendukungnya. Tujuan dari mendeskripsikan keadaan perusahaan dengan teori yang dipaparkan adalah supaya dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini. Sehingga penelitian ini dapat dimanfaatkan bagi semua pihak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Paparan Data

Data yang dipaparkan dalam penelitian ini adalah data yang bersumber dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini difokuskan pada prosedur tender pascakualifikasi pengadaan kereta api yang diadakan oleh PT KAI (Persero) dari PT INKA (Persero) untuk diamati dan digambarkan secara cermat dan tepat. Pada saat melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi, ada indikator yang digunakan sebagai pedoman untuk mencari data tersebut.

Divisi Pemasaran PT INKA (Persero), dapat dilihat bahwa secara garis besar PT INKA (Persero) telah melaksanakan semua prosedur tender pasca kualifikasi dari PT KAI (Persero), walaupun ada satu tahap yang tidak dilakukan apabila PT INKA (Persero) telah ditetapkan sebagai pemenang, yaitu tahap sanggah.

Tabel 1.
Prosedur Tender Pascakualifikasi dari PT INKA (Persero)

No.	Aspek yang Diamati	Hal yang Diamati	Ya	Tidak
1.	Pengumuman Tender	PT INKA (Persero) mengetahui pengumuman tender yang dilakukan oleh PT KAI (Persero).	✓	
2.	Pendaftaran dan Pengunduhan Dokumen Pemilihan a. Dokumen Teknis b. Dokumen Kualifikasi	PT INKA (Persero) melakukan pendaftaran dan pengunduhan dokumen pemilihan pada saat mengikuti tender dari PT KAI (Persero).	✓	
3.	Pemberian Penjelasan (<i>aanwizjing</i>)	PT INKA (Persero) mengikuti tahap pemberian penjelasan (<i>aanwizjing</i>) dan PT KAI (Persero).	✓	
4.	Penyampaian Dokumen Penawaran	PT INKA (Persero) mengikuti tahap penyampaian dokumen penawaran.	✓	

5.	Pembukaan Dokumen Penawaran	PT INKA (Persero) mengikuti tahap pembukaan dokumen penawaran.	✓	
6.	Evaluasi Dokumen Penawaran	PT INKA (Persero) mengikuti tahap evaluasi dokumen penawaran.	✓	
		PT INKA (Persero) mengetahui metode evaluasi dokumen penawaran.	✓	
7.	Penetapan Calon Pemenang	PT INKA (Persero) mengetahui proses penetapan calon pemenang.	✓	
8.	Klarifikasi dan Negosiasi Teknis dan Harga/Biaya	PT INKA (Persero) mengikuti tahap klarifikasi dan negosiasi teknis dan harga/biaya.	✓	
9.	Penetapan Pemenang dan Pengumuman	PT INKA (Persero) mengetahui proses penetapan pemenang dan pengumuman.	✓	
10.	Sanggah	PT INKA (Persero) mengikuti tahap sanggah.		✓

Sumber: Data Penelitian

Paparan Hasil Wawancara

Wawancara dilakukan pada hari Rabu, 27 Maret 2019 dan Senin, 20 Mei 2019 kepada 3 (tiga) informan, yaitu Manajer Perolehan Kontrak, dan dua Staf *Bid and Preparation*. Berikut paparan hasil wawancara;
Pengumuman Tender, Divisi Pemasaran PT INKA (Persero) melakukan pengecekan secara berkala di *website e-procurement* PT KAI (Persero) seperti yang disampaikan oleh AN. Hal ini juga disampaikan oleh NN yang menyatakan bahwa tender bias any adiunggah

ke *website e-procurement* PT KAI (Persero), sedangkan penunjukan langsung melalui surat yang menyatakan bahwa keputusan pengadaan proyek tersebut ditunjuk langsung untuk dikelola oleh PT INKA (Persero) (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Selain melalui *website e-procurement* PT KAI (Persero), tender juga diketahui melalui surat undangan yang dikirim oleh panitia tender. Hal iniseperti yang disampaikan oleh RZ. Untuk tender terbuka sebelumnya kita mendapat undangan atau surat resmi yang dikeluarkan oleh PT KAI (Persero).

Dalam undangan tersebut sudah ada tahapannya, dari mulai pemberian dokumen, *aanwizjing*, hingga penyampaian dokumen (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). PT INKA (Persero) biasanya sudah mengetahui rencana kerja tahunan yang akan dilakukan oleh PT KAI (Persero). Jadi, sebelum ada pengumuman mengenai proyek satu tahun ke depan, PT INKA (Persero) sudah melakukan pendekatan dengan cara menggali informasi yang berkaitan dengan rencana kerja PT KAI (Persero). Hal ini dikuatkan oleh pernyataan NN, yang menyatakan bahwa karena selama ini PT INKA (Persero) sudah bekerja sama dengan PT KAI (Persero) yang kantor pusatnya ada di Bandung, maka kita memiliki kantor perwakilan disana yang khusus untuk menangani masalah atau menggali informasi dengan mereka (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019).

Data hasil wawancara dapat dilihat bahwa PT INKA (Persero) mengetahui pengumuman tender PT KAI (Persero) melalui tiga cara. Cara tersebut adalah melalui *website e-procurement* PT KAI (Persero), surat undangan, dan/atau informasi langsung dari rekan-rekan PT KAI (Persero).

Pendaftaran dan Pengunduhan Dokumen Pemilihan (Dokumen Kualifikasi dan Dokumen Tender), PT INKA (Persero) melakukan tahap pendaftaran dan pengunduhan dokumen pemilihan pada saat mengikuti tender PT KAI (Persero). Hal ini disampaikan juga oleh NN dalam wawancara, yang menyatakan bahwa PT INKA (Persero) selalu melakukan tahapan yang memang sudah diatur oleh PT KAI (Persero) (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Berdasarkan hasil wawancara, pendaftaran dan pengunduhan dokumen dilakukan melalui

website e-procurement PT KAI (Persero). Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh RZ bahwa Divisi Pemasaran harus rajin mengecek *website-procurement* PT KAI (Persero), selanjutnya bisa langsung daftar dan unduh dokumen tersebut (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Begitu juga disampaikan oleh AN, Jadi di PT KAI (Persero) ada dua sistem, yang pertama tender terbuka, caranya kita mendaftar terlebih dahulu di *website e-procurement* mereka, setelah itu memverifikasi dokumen pendaftaran tersebut ke Bandung, setelah diverifikasi baru kita bisa mengunduh dokumen tersebut. Yang kedua penunjukan langsung, caranya kita langsung datang ke Bandung untuk pendaftaran, lalu langsung diberi dokumen tersebut oleh panitia tender (Sumber: Wawancara, 27 Maret 2019). Dokumen yang disiapkan dalam tahap ini adalah dokumen administrasi dan teknis. Hal iniseperti yang disampaikan oleh NN, Tahapannya kita mempersiapkan apa saja yang memang harus disiapkan dalam bentuk dokumen teknis, contohnya adalah dokumen administrasi dan dokumen teknis untuk *sparepart* dan spesifikasi teknik. Kita harus melengkapi semua yang diminta dan dipersyaratkan dalam tender tersebut. Misal kita harus melampirkan *company profile*, SIUP, TDP, TDI, dan melampirkan segala bentuk hukum tentang pendirian, serta akta-akta yang memang berhubungan dengan proses persyaratan administrasi dalam tender tersebut (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Persiapan dokumen tender tersebut dilakukan oleh Divisi Pemasaran bagian *Bid and Preparation* dan dibantu oleh berbagai divisi terkait, hal ini seperti yang disampaikan oleh RZ, Untuk yang menangani tender lebih kebanyakan masing-masing, jadi bagian *Bid and Preparation* adalah bagian yang mengolah dokumen tender hingga kontrak, jadi mengikut struktur organisasi PT INKA (Persero). Semua dokumen tender disiapkan dengan bantuan divisi-divisi terkait, jadi misal sertifikat ISO kita minta bantuan Divisi K3LH, artikel antar perusahaan kita minta bantuan Departemen Legal, perpajakan kita minta bantuan Divisi Keuangan. Kalau dokumen teknis kita minta bantuan Divisi Teknologi, sedangkan dokumen harga kita sumbernya dari Divisi Teknologi dulu,

tergantung spesifikasinya seperti apa, dari situ kita baru bisa Menyusun harga (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Kemudian ditegaskan kembali oleh NN, yang menyatakan bahwa awal penanganan tender pastinya masuk ke Divisi Pemasaran khususnya tim *Bid and Preparation* untuk menyiapkan dokumen tender. Ketika dokument ersebut sudah dinyatakan lulus dan memasuki tahap kontrak, maka akan ditangani oleh tim *Project Controlling*. Selain itu ada tim *Marketing Specialist*, mereka adalah orang-orang yang memiliki spesialisasi untuk melakukan pendekatan dengan *customers* dan mencari tahu informasi mengenai sebuah tender, baik di dalam maupun luar negeri. Pada awalnya memang ditangani oleh tim yang sama, tapi biasanya di setiap tender ada yang Namanya *Project Director* seperti iitu (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019).

Data hasil wawancara dapat dilihat bahwa PT INKA (Persero) melakukan tahap pendaftaran dan pengunduhan dokumen pemilihan pada saat mengikuti tender PT KAI (Persero). Pendaftaran dan pengunduhan dokumen dilakukan melalui *website e-procurement* PT KAI (Persero). Dokumen yang disiapkan adalah dokumen administrasi dan teknis. Persiapan dokumen tersebut dilakukan oleh Divisi Pemasaran bagian *Bid and Preparation* dan dibantu oleh beberapa divisi terkait, seperti Divisi Teknologi, Divisi Sekretaris Perusahaan, serta Divisi Keuangan.

Pemberian Penjelasan (*Aanwizjing*), Tahap *aanwizjing* terjadi sebelum dan sesudah pemasukan dokumen, hal ini seperti yang dijelaskan oleh NN, *Aanwizjing* itu selalu ada. *Aanwizjing* sebelum dan sesudah pemasukan dokumen. Biasanya yang sebelum pemasukan dokumen, hanya informalitas antara Manajer dan/atau Senior Manajer PT INKA (Persero) dengan atasan-atasan dari PT KAI (Persero). Kalau *aanwizjing* sesudah pemasukan dokumen membahas tentang harga, proses pengiriman, *delivery time*, termin pembayaran, lalu ketika BAST nanti proses penyerahannya seperti apa, jadi lebih keprosedural tender tersebut (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Hal ini juga disampaikan oleh AN yang menyatakan bahwa, Ada tahap *aanwizjing* setelah pemasukan dokumen, missal pemasukan dokumen hari

Senin maka *aanwizjing* dilaksanakan seminggu setelahnya. Kita diberi waktu untuk mempelajari dokumen tender tersebut, kalau ada pertanyaan, atau spesifikasi yang bisa kita ajukan, semuanya akan dibahas dalam tahap *aanwizjing*. Pastikan terjadi kesepakatan ulang, apabila ada perubahan yang kita inginkan dari dokumen tersebut (Sumber: Wawancara, 27 Maret 2019). Meskipun demikian, tahap *aanwizjing* bersifat tidak wajib. Hal ini disampaikan oleh RZ yang menyatakan bahwa *aanwizjing* itu sifatnya tidak wajib, kerugian yang didapat jika tidak mengikuti tahap ini adalah tidak bisa mengubah dokumen penawaran. Saat mengikuti tahap ini, PT INKA (Persero) harus hadir ke lokasi yang ditentukan, biasanya di Bandung. Pada tahap ini, kita bisa mengajukan semua pertanyaan yang berkaitan dengan tender tersebut. Jadi sebelum *aanwizjing*, kita mengadakan rapat internal untuk mengumpulkan pertanyaan yang akan diajukan (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Tahap *aanwizjing* dihadiri oleh Divisi Pemasaran dan dibantu oleh berbagai divisi terkait. Hal iniseperti yang disampaikan oleh RZ, Untuk yang berangkat Sebagian besar dari Divisi Pemasaran terutama sekelas Senior Manajer, selain itu kalau materinya sulit di teknologi, kita akan mengajak Divisi Teknologi, kalau sulit di harga kita akan mengajak Divisi Keuangan (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Begitu juga disampaikan oleh NN bahwa yang mengikuti tahap *aanwizjing* harus ada Manajer dan Staf, tapi lebih kepada Staf yang mempersiapkan tender tersebut, supaya mengetahui segala bentuk prosedurnya, nanti didampingi juga oleh Senior Manajer, jika General Manajer ada waktu, maka beliau juga bisa ikut dalam tahap ini. Sedangkan untuk waktu dan tempat pelaksanaan *aanwizjing* ditetapkan oleh panitia tender tersebut (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Dari paparan data hasil wawancara dapat dilihat bahwa PT INKA (Persero) mengikuti tahap pemberian penjelasan (*aanwizjing*) yang dilakukan oleh PT KAI (Persero). *Aanwizjing* dilakukan sebelum dan sesudah pemasukan dokumen, meskipun demikian tahap ini bersifat tidak wajib. *Aanwizjing* bertujuan untuk membahas pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan tender tersebut. Pihak yang

mendatangi tahap ini sebagian besar dari Divisi Pemasaran, tapi juga dibantu oleh berbagai divisi terkait, seperti Divisi Teknologi dan Divisi Keuangan.

Penyampaian Dokumen Penawaran, Dokumen penawaran berisi dokumen administrasi, teknis, dan harga. Hal ini seperti yang disampaikan oleh AN bahwa dokumen penawaran berisi dokumen administrasi, teknis, dan harga. Dokumen administrasi berisi surat-surat perusahaan, surat pernyataan dari direksi untuk mengikuti tender tersebut. Dokumen teknis berisi spesifikasi Teknik dari Divisi Teknologi terkait barang yang kita tawarkan ke PT KAI (Persero), sedangkan dokumen harga berisi rincian harga proyek tersebut (Sumber: Wawancara, 27 Maret 2019). Hal ini juga disampaikan oleh RZ, Kalau tender ada tiga bagian penting, yang pertama dokumen administrasi, berisi akta perusahaan, sertifikat perusahaan, sertifikat tenaga ahli, dan lain-lain. Yang kedua dokumen teknis, berisi spesifikasi teknis, gambar kereta, dan perhitungan analisa teknologi dan terakhir dokumen harga berisi rincian perhitungan harga tender tersebut (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Ada dua metode yang digunakan dalam penyampaian dokumen penawaran, hal ini disampaikan oleh AN bahwa tahap pertama adalah penyampaian dokumen administrasi dan teknis, setelah lulus administrasi dan teknis, kemudian penyampaian dokumen harga (Sumber: Wawancara, 27 Maret 2019).

Penyampaian dokumen penawaran dilakukan sesuai dengan jadwal yang diberikan PT KAI (Persero). Hal ini disampaikan oleh RZ bahwa penyampaian dokumen biasanya dilakukan di Bandung atau Jakarta, sehingga PT INKA (Persero) harus *standby* di kota itu 1-2 hari sebelumnya.

Proses penyusunan dokumen, menyalin dokumen, hingga *packing* dokumen sehari sebelumnya harus sudah selesai (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Begitu juga yang disampaikan oleh NN, Penyampaian dokumen penawaran nanti kita diundang, misal acaranya tanggal sekian, jam sekian, di tempat ini, jadi kita harus sudah datang sebelum acara dimulai. Sehingga jauh-jauh hari kita sudah melakukan persiapan dengan baik untuk mengikuti penyampaian dokumen. Pada saat penyampaian, kita juga harus membuktikan

bahwa data yang dicantumkan tersebut valid, meskipun ada beberapa data salinan, tapi juga harus dibuktikan dengan dokumen aslinya. Proses dalam tahapan ini disampaikan secara langsung di depan panitia tender tersebut (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Penyampaian dokumen bisa dilakukan oleh tim yang ditugaskan, seperti yang disampaikan oleh RZ bahwa penyampaian dokumen tidak krusial, jadi sekelas staf pun bisa hadir, yang penting ada bukti penerimaan dokumen (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Proses yang terjadi sebelum penyampaian dokumen penawaran dijelaskan oleh NN, bahwa persiapan dokumen dilakukan sesuai dengan batasan penampaiannya, waktu yang diberikan biasanya 1-2 bulan. Untuk menghadapi tender tersebut, PT INKA (Persero) melakukan rapat secara intensif dengan divisi lain, misal Divisi Teknologi yang membahas tentang kesanggupan spesifikasi teknisnya. Setelah itu akan dirapatkan dengan PT KAI (Persero) mengenai hal tersebut (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Dari paparan data hasil wawancara, dapat dilihat bahwa PT INKA (Persero) mengikuti tahap penyampaian dokumen. Penyampaian dokumen penawaran dilakukan sesuai dengan jadwal dari PT KAI (Persero) dan dihadiri oleh tim yang ditugaskan untuk hal tersebut. Dokumen penawaran yang disampaikan adalah dokumen administrasi, teknis, dan harga. Ada dua tahap dalam penyampaian dokumen tersebut, pertama penyampaian dokumen administrasi dan teknis, jika dokumen tersebut lulus maka dilanjutkan untuk penyampaian dokumen harga.

Pembukaan Dokumen Penawaran, pembukaan dokumen penawaran bersifat terbuka dan langsung bisa dikoreksi oleh semua peserta, seperti yang disampaikan oleh RZ, PT KAI (Persero) biasanya mereka menunggu semua peserta hadir, baru dilakukan pembukaan dokumen. Dibuka satu per satu, dan dikonfirmasi ke semua peserta. Misal, milik PT INKA (Persero) dikonfirmasi ke Cina, jadi mereka bisa mengkritisi dokumen kita, begitupun sebaliknya. Kecuali dokumen teknis dan harga, jadi hanya dokumen administrasi yang dibuka (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Hal ini juga disampaikan oleh AN, bahwa setelah menyampaikan dokumen

penawaran, nanti dibuka bersama oleh panitia tender PT KAI (Persero). Ada dua tahap, seperti tadi yang dijelaskan, yaitu pembukaan dokumen administrasi dan teknis dulu, lalu dokumen harga. Tapi jika dokumen administrasi dan teknis ada kesalahan atau sesuatu yang tidak sesuai dengan persyaratan, maka langsung gugur (Sumber: Wawancara, 27 Maret 2019). Pembukaan dokumen penawaran seperti yang dijelaskan oleh NN lebih mengacu pada harga dan delivery time, Pembukaan dokumen penawaran lebih kepada penawaran harga dan penawaran delivery time, biasanya mengacu pada dua hal ini. Pada saat penawaran harga, kita mengajak bagian pricing dan Divisi PPC untuk menangani delivery time. Misal pada saat penawaran, kita bisa menyelesaikan proyek dalam waktu 24 bulan, ternyata PT KAI (Persero) menghendaki 20 bulan. Disini nanti Divisi PPC akan menganalisa lalu menjelaskan kesanggupan kita, tapi dalam keputusan akhir tetap dikembalikan ke manajemen perusahaan. Nanti untuk hasil biasanya ada dua fase, misal fase 1 mengirim trainset ke berapa dengan jumlah tertentu pada 20 bulan, fase 2 biasanya ditambah 2 bulan lagi, atau fase 1 selama 20 bulan dan fase 2 selama 24 bulan, tergantung kesepakatan yang dihasilkan. Kalau dalam segi harga, lebih ke arah tawar menawar atau negosiasi, jadi bisa dikonsolidasi dengan bahan baku pembuatan produk. Nanti juga akan ada kesepakatan tentang harga tersebut sudah termasuk pajak dan kelengkapan lainnya atau belum, sekaligus dicantumkan pembayaran uang muka minimal berapa persen. Nantinya untuk pelunasan biaya tidak langsung 100%, misal pada fase 1 dibayar 45%, fase 2 dibayar 45%, sisanya dilunasi pada saat penyerahan dan BAST ditandatangani. Jadi dokumen administrasi dibahas saat pembuktian, kalau di pembukaan penawaran lebih ke arah harga dan delivery time (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Dalam tahap pembukaan dokumen dihadiri oleh orang yang diberikan kuasa. Hal ini seperti yang disampaikan oleh AN bahwa setiap ada penawaran, direksi membuat surat kuasa lalu ditujukan ke Divisi Pemasaran, yang ditunjuk adalah General Manajer, Senior Manajer, dan Manajer (Sumber: Wawancara, 27 Maret 2019). Data hasil wawancara, dapat

dilihat bahwa PT INKA (Persero) mengikuti tahap pembukaan dokumen penawaran. Hal ini dilakukan melalui dua tahap, pertama pembukaan dokumen administrasi dan teknis, kemudian dokumen harga. Proses pembukaan dokumen berlangsung terbuka di depan semua peserta, sehingga dapat saling mengoreksi. Tahap ini dihadiri oleh General Manajer, Senior Manajer, dan Manajer.

Evaluasi Dokumen Penawaran (Administrasi, Teknis, Harga, dan Kualifikasi), Proses evaluasi yang dilakukan secara terbuka dan langsung di depan semua peserta, hal ini seperti yang dikatakan oleh AN, Untuk evaluasi dokumen penawaran langsung di depan kita, tapi untuk detailnya, seperti akta perusahaan perlu dicek ulang oleh tim internal PT KAI (Persero), jadi di depan kita hanya yang sesuai persyaratan. Setelah itu apabila kita lulus, pihak panitia akan mengirim surat bahwa dokumen kita lulus kualifikasi (Sumber: Wawancara, 27 Maret 2019) Kemudian dijelaskan juga oleh RZ, Yang pertama tadi dokumen administrasi dievaluasi di depan semua peserta, kemudian selanjutnya untuk dokumen teknis dan harga yang menilai hanya panitia tender, kita pun tidak tahu yang menang siapa dan kurangnya dimana. Jadi dokumen administrasi dibuka dan dievaluasi dulu, kalau lulus baru evaluasi dokumen teknis dan harga (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Sedangkan NN menjelaskan bahwa evaluasi disini adalah ketika yang bermusyawarah dari pihak PT INKA (Persero) tidak mencapai keputusan. Jadi harus ada rapat kembali di jajaran direksi untuk mengambil langkah selanjutnya. Hasil rapat dokumen penawaran harus disertai tanda tangan seluruh General Manajer dan direksi yang ada. Dari pihak PT KAI (Persero) memberi batas waktu untuk tahap evaluasi ini, karena mereka juga menganggarkan dan menyusun dana, jadi kalau memang tidak sesuai, pihak mereka juga melakukan rapat ulang (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019).

Data hasil wawancara, dapat dilihat bahwa PT INKA (Persero) mengikuti tahap evaluasi dokumen penawaran dan mengetahui metode yang digunakan dalam proses tersebut. Proses evaluasi dilakukan secara terbuka dan langsung di depan semua peserta, tapi hanya untuk evaluasi dokumen administrasi saja, untuk

evaluasi teknis dan harga hanya dilakukan oleh panitia tender.

Penetapan Calon Pemenang, Hasil wawancara menunjukkan bahwa PT INKA (Persero) mengetahui proses penetapan calon pemenang. Hal ini seperti yang disampaikan oleh RZ bahwa pemberitahuan tersebut melalui surat penunjukan pemenang. Proses penetapan calon pemenang seperti yang disampaikan oleh AN, Kalau penetapan calon pemenang, setelah dokumen tender dinyatakan lulus, nanti kita akan ada proses negosiasi harga dulu, setelah sepakat, nanti akan langsung terbit SPR atau surat penunjukan rekanan. Disitu kita dinyatakan menang atas tender tersebut, selanjutnya adalah tahap persiapan kontrak (Sumber: Wawancara, 27 Maret 2019). Selain melalui surat, NN juga menyampaikan bahwa pengumuman dilakukan melalui website e-procurement PT KAI (Persero). Saat itu juga dipaparkan pesaing dan penyebab mereka kalah tender tersebut (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019).

Data hasil wawancara, dapat dilihat bahwa PT INKA (Persero) mengetahui proses penetapan calon pemenang tender tersebut. Penetapan tersebut dilakukan melalui surat penunjukan pemenang dan/atau website e-procurement PT KAI (Persero).

Klarifikasi dan Negosiasi Teknis dan Harga/Biaya, PT INKA (Persero) mengikuti tahap klarifikasi dan negosiasi teknis maupun harga. Hal ini seperti yang disampaikan oleh RZ bahwa setelah terbit surat penunjukan pemenang, akan ada proses negosiasi yang bertingkat sampai nilai yang mereka inginkan, proses ini bisa dua sampai tiga kali. Ada dua negosiasi, yaitu negosiasi spesifikasi teknis dan negosiasi harga, waktunya bisa sampai dua bulan. Setelah ada kesepakatan baru terbit surat penunjukan rekanan dari panitia tender. Untuk proses negosiasi teknis, kita mengajak rekan dari Divisi Teknologi sekelas Senior Manajer, sedangkan harga biasanya dari Divisi Pemasaran bagian pricing. (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Proses klarifikasi masuk pada tahap *aanwizjing*, hal ini seperti yang disampaikan oleh AN, Untuk klarifikasi masuknya di tahap *aanwizjing*, jadi kita klarifikasi sanggup atau tidak sesuai dengan dokumen tender yang ditawarkan oleh PT KAI

(Persero) sebelum masuk ke dokumen penawaran. Jadi di *aanwizjing*, kita menyampaikan kesanggupan mengenai penawaran tersebut, setelah ada kesepakatan, terbit berita acara *aanwizjing*, lalu dimasukkan ke dokumen penawaran. Setelah pemasukan dokumen penawaran, yang bisa dinegosiasi itu hanya harganya saja. Jadi sebelum pembukaan dokumen sudah ada negosiasi, sanggah, klarifikasi spesifikasi teknik, dan pengiriman (Sumber: Wawancara, 27 Maret 2019). Negosiasi yang dimaksud adalah negosiasi yang terjadi selama proses tender, seperti yang disampaikan oleh NN bahwa negosiasi harga pasca tender itu tidak ada, karena sudah diumumkan tender dengan harga sekian dan kita menyanggupi hal tersebut. Kecuali mereka menginginkan adanya pergantian spesifikasi yang memang membutuhkan penghitungan ulang, jadi kita perlu rapatkan lagi. Jika spesifikasi dan harga sudah jelas, maka hal itu memang tidak perlu dilakukan. Kalau ada rapat pun sifatnya informal untuk menentukan langkah kita selanjutnya. Setelah itu nanti akan diadakan tanda tangan dokumen kontrak (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019).

Data hasil wawancara, dapat dilihat bahwa PT INKA (Persero) mengikuti tahap klarifikasi maupun negosiasi teknis dan harga. Klarifikasi dilakukan bersamaan dengan tahap *aanwizjing*, sedangkan negosiasi dilakukan pada saat setelah pemasukan dokumen penawaran dan setelah terbit surat penunjukan pemenang. Tahap ini dihadiri oleh sebagian besar dari Divisi Pemasaran, tapi untuk masalah teknis dibantu oleh Divisi Teknologi, dan bagian harga ditangani oleh bagian pricing.

Penetapan Pemenang dan Pengumuman, PT INKA (Persero) mengetahui proses penetapan pemenang dan pengumuman. Hal ini seperti yang disampaikan oleh RZ bahwa penetapan pemenang dilakukan melalui surat penunjukan rekanan. Pada surat tersebut tertulis bahwa kita diwajibkan menyerahkan tiga dokumen. Pertama *approval spec*, jadi dokumen hasil negosiasi mengenai *spekdan* harus ditandatangani oleh PT KAI (Persero), nantinya dokumen ini yang digunakan sebagai dasar pembuatan kereta. Kedua adalah kerja sama dengan koperasi. PT KAI (Persero) mensyaratkan kita harus bekerjasama dengan

koperasi apapun, dengan tujuan untuk ikut membantu proses kontrak. Ketiga adalah menyerahkan jaminan pelaksanaan. Jaminan pelaksanaan artinya kita menjamin kontrak tersebut terlaksana, misal di tengah kontrak kita tidak melaksanakannya sesuai kesepakatan, maka jaminan pelaksanaan akan menjadi milik mereka (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Jangka waktu penerbitan surat penunjukan rekanan tergantung pada proses negosiasi, seperti yang disampaikan oleh AN, jika dalam proses negosiasi cepat menghasilkan kesepakatan, satu bulan sudah bisa jadi kontrak, tapi jika masih ada tarik ulur mengenai harga, bisa sampai dua atau tiga bulan hingga mencapai kontrak (Sumber: Wawancara, 27 Mei 2019). Selain melalui surat, NN juga menyampaikan bahwa pengumuman dilakukan melalui website e-procurement PT KAI (Persero). Saat itu juga dipaparkan pesaing dan penyebab mereka kalah tender tersebut (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019).

Dari paparan data hasil wawancara, dapat dilihat bahwa PT INKA (Persero) mengetahui proses penetapan pemenang dan pengumuman. Penetapan pemenang dilakukan melalui surat penunjukan rekanan yang memuat tiga hal yaitu approval spect, kerja sama dengan koperasi, dan jaminan pelaksanaan. Selain melalui surat penunjukan rekanan, pengumuman juga dilakukan melalui website e-procurement PT KAI (Persero).

Sanggah, PT INKA (Persero) tidak mengikuti tahap sanggah apabila sudah menjadi pemenang dan/atau tidak ada klaim dari peserta lain. Hal ini seperti yang disampaikan oleh AN, bahwa sanggah tidak dilakukan selama tidak ada yang krusial mengenai kesepakatan. Selain itu bila telah diterbitkan surat penunjukan rekanan, semua dokumen yang masuk di kontrak berdasarkan RKS dan dokumen penawaran kita (Sumber: Wawancara, 27 Maret 2019). Menurut RZ sanggah dilakukan setelah tahap evaluasi, Kalau sanggah itu biasanya setelah ada evaluasi, jadi setelah evaluasi dan ditengarai ada kesalahan dokumen. Misal ada peserta lain mengklaim bahwa dokumen kita ada yang kurang tapi ternyata lulus, nanti peserta lain menyanggah di masa itu, biasanya 5 hari (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019). Sedangkan NN menjelaskan bahwa masa

sanggah atau masa tawar menawar tidak dilakukan jika memang sudah ada kesepakatan. Jadi nanti kita lebih membahas mengenai kontrak, karena di dalam kontrak akan lebih mengatur masalah pengadaan tender tersebut supaya berjalan dengan lancar. Tapi kalau masa sanggah yang diberikan ketika PT INKA (Persero) tidak menjadi pemenang, biasanya yang kita lakukan adalah mencari tahu alasan kekalahan kita dari peserta tender lain. Hal ini dilakukan sebagai bahan evaluasi supaya dapat lebih mempersiapkan untuk tender lainnya (Sumber: Wawancara, 20 Mei 2019).

Dari paparan data hasil wawancara, dapat dilihat bahwa PT INKA (Persero) tidak mengikuti tahap sanggah apabila sudah ditetapkan menjadi pemenang. Tapi apabila PT INKA (Persero) kalah tender maka sanggah dilakukan untuk mencari tahu kesalahan supaya dapat digunakan untuk evaluasi pada tender selanjutnya.

Paparan Hasil Dokumentasi

Hasil dokumentasi yang dilakukan pada prosedur tender pascakualifikasi pengadaan kereta api oleh PT KAI (Persero) dari PT INKA (Persero) adalah sebagai berikut:

Dokumen Pengumuman Pelelangan Terbuka Pascakualifikasi Nomor: 06/LGU/MANUAL/V/S-2018 untuk pengadaan 276 Unit Gerbong Datar (GD) Km 57 Ton (terlampir).

Dokumen Rencana Kerja dan Syarat-syarat (RKS) Penunjukan Langsung Nomor: RKS/05/PNL/MANUAL/S-2019 untuk pengadaan 4 (Empat) Trainset Sarana Kereta Rel Diesel Elektrik Bandara Internasional Adi Soemarmo (terlampir).

Check list dokumen yang dibutuhkan untuk persiapan tender (terlampir).

Surat pernyataan, kuasa, penawaran, kesanggupan penawaran (terlampir).

Pakta integritas.

Pembahasan

PT KAI (Persero) sebagai pelaksana kegiatan tender pengadaan barang, memiliki prosedur yang harus dilaksanakan oleh PT INKA (Persero) sebagai peserta tender: Pengumuman Tender, Pendaftaran dan Pengunduhan Dokumen Pemilihan (Dokumen Kualifikasi dan Dokumen Tender),

Pemberian Penjelasan (Aanwizjing), Penyampaian Dokumen Penawaran, Pembukaan Dokumen Penawaran, Evaluasi Dokumen Penawaran (Administrasi, Teknis, Harga, dan Kualifikasi), Penetapan Calon Pemenang, Klarifikasi dan Negosiasi Teknis dan Harga/Biaya, Penetapan Pemenang dan Pengumuman, Sanggah PT KAI (Persero) sebagai pelaksana kegiatan tender pengadaan barang, memiliki prosedur yang harus dilaksanakan oleh PT INKA (Persero) sebagai peserta tender: Pengumuman Tender, Pendaftaran dan Pengunduhan Dokumen Pemilihan (Dokumen Kualifikasi dan Dokumen Tender), Pemberian Penjelasan (Aanwizjing), Penyampaian Dokumen Penawaran, Pembukaan Dokumen Penawaran, Evaluasi Dokumen Penawaran (Administrasi, Teknis, Harga, dan Kualifikasi), Penetapan Calon Pemenang, Klarifikasi dan Negosiasi Teknis dan Harga/Biaya, Penetapan Pemenang dan Pengumuman, Sanggah.

SIMPULAN

Disimpulkan bahwa secara keseluruhan PT KAI (Persero) sudah melaksanakan prosedur tender pascakualifikasi pengadaan kereta api sesuai dengan Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia. Dan PT INKA (Persero) juga sudah melaksanakan setiap prosedur yang diharapkan oleh PT KAI (Persero) saat mengikuti tender pascakualifikasi pengadaan kereta api, walupun ada yang berbeda cara pelaksanaannya, yaitu klarifikasi dilaksanakan pada saat *aanwizjing*, bukan setelah penetapan calon pemenang. Tahap penyampaian, pembukaan, dan evaluasi dokumen dilaksanakan dalam satu waktu, dan tahap sanggah tidak dilakukan apabila PT INKA (Persero) telah ditetapkan menjadi pemenang. Meskipun demikian, beberapa prosedur yang berbeda cara pelaksanaannya tersebut, tidak terlalu mempengaruhi hasil dari pelaksanaan tender pascakualifikasi pengadaan kereta api yang dilakukan oleh PT KAI (Persero).

DAFTAR PUSTAKA

Fatimah Endah Nur, dkk. 2015. *Strategi Pintar Menyusun SOP (Standart Operating*

Prosedure). Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Malik, Alfian. 2010. *Pengantar Bisnis Jasa Pelaksana Konstruksi*. Yogyakarta: Andi.

Moekijat. 1997. *Administrasi Perkantoran*. Bandung: Mandar Maju.

Mulyadi. 2016. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.

Nuraida, Ida. 2008. *Manajemen Administrasi Perkantoran*. Kanisius: Yogyakarta.

Pemerintah Indonesia. 2018. *Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. Jakarta: Sekretariat Negara.

Pemerintah Indonesia. 2018. *Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia*. Jakarta: Sekretariat Negara.

Pemerintah Indonesia. 2012. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN & RB) Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan*. Jakarta: Sekretariat Negara.

Sedarmayanti. 2012. *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*. Bandung: PT Refika Aditama.

Siahaya, Willem. 2013. *Manajemen Pengadaan Procurement Management*. Bandung: Alfabeta.

Sudarsono. 2007. *Kamus Hukum*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutedi, Adrian. 2012. *Aspek Hukum Pengadaan Barang dan Jasa dan Berbagai Permasalahannya*. Jakarta: Bumi Aksara.

Tathagati, Arini. 2014. *Mudah Menyusun SOP Standard Operating Procedure*. Jakarta: Penebar Plus.