

# info Pasti

MEDIA INFORMASI PENGADAAN DAN ASET TERKINI

EDISI XV TAHUN 2025



Wajah Baru.  
Energi Baru!



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA





Dengan adanya dinamika perubahan kepemimpinan di lingkungan Kementerian Keuangan, Biro Manajemen BMN dan Pengadaan juga memiliki dinamika yang serupa dimana terjadi perubahan organisasi dan kepemimpinan. Hal ini tentunya dapat menjadi motor penggerak dan energi baru bagi organisasi untuk turut mewujudkan program asta-cita pemerintahan dalam periode kepresidenan yang juga tergolong baru.

Ilustrasi sampul oleh:  
**Google Gemini AI**  
Dengan *prompt* dan *ide* oleh:  
**Irfan Murtadho**

#### **DITERBITKAN OLEH**

Biro Manajemen Barang Milik Negara dan Pengadaan, Sekretariat Jenderal, Kementerian Keuangan

#### **PENANGGUNG JAWAB**

Pt. Kepala Biro Manajemen Barang Milik Negara dan Pengadaan  
Ganti Lis Ariyadi

#### **PEMIMPIN REDAKSI**

Pt. Kepala Bagian Pengembangan Strategi dan Kinerja  
Parmono

#### **REDAKTUR PELAKSANA**

Kepala Subbagian Tata-Usaha Biro  
Supriyani

#### **TIM REDAKSI**

Isnieni Santi, Auliya Putra, Dwi Citra,  
Irfan Murtadho, Dicky Surya

#### **REDAKTUR FOTO**

Dwi Citra, Irfan Murtadho, Dicky Surya

#### **DESAIN GRAFIS DAN LAYOUT**

Irfan Murtadho

#### **ALAMAT REDAKSI**

Gedung Djuanda II Lantai 15  
Jalan Dr. Wahidin Raya Nomor 1, Jakarta

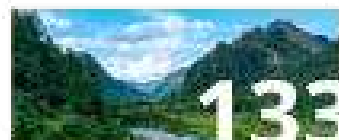
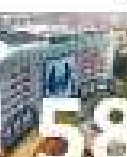
#### **KONTAK KAMI**

  [pastikanasetkita](https://www.instagram.com/pastikanasetkita)  
[www.romadan.kemenkeu.go.id](http://www.romadan.kemenkeu.go.id)  
call center: 143

# Daftar Isi

## Info Pengadaan

PBJ E-Katalog sebagai Alternatif Pengadaan yang...	15
Transformasi Pengadaan E-Katalog 6.0: Adu Cepat...	21
Implementasi E-Purchasing...	27
Belanja Negara Pintar dengan Kep. LKPP 157/2024	31
Kick-Off Meeting & Konsolidasi Awal ISO 27001: 2022...	35
Manajemen Kontrak Konstruksi	37
Merencanakan Kegagalan...	41
Paradoks Perencanaan Pengadaan oleh PPK	46
Sinergi Kemenkeu dan BPKP Mengevaluasi PBJ Q3 2025	49
Rakor PBJ Kemenkeu Q3 2025	51
Fleksibilitas Pengadaan BLU	53
Bagaimana Pengadaan BLU?	58
Pengaruh Syarat Domisili...	64
SBO: Solusi atau Frustasi?	70
Lisensi Aplikasi: Kebutuhan...	76
Digitalisasi Pengadaan: Strategi Mengejar ITKP...	79
AI membantu Pengelolaan Keuangan Negara	82
Monetisasi Aset Negara Berbasis Jakarta untuk Pembangunan Nusantara...	87



Centa Perjalanan Kepemimpinan: Menata BMN dengan Integritas dan Inovasi (Refleksi Memimpin Biro Madan) 09

## Info Aset

Eco Office 2025: Langkah Penjagaan Bumi yang Bergema	93
Strategi Pemenuhan Kebutuhan Aset di Era Efisiensi Anggaran	98
BMN sebagai Cerminan Nilai Kolektif: Menata, Merawat, dan Memberdayakan	103
Saat Sewa Terlanjur Berjalan: Pasal 100 Menertibkan, tapi Bukan untuk Dibiasakan	107
Smart Government Assets: Revolusi AI dalam Pengelolaan BMN Indonesia	111

## Info Lainnya

Melepas Tekanan tanpa Meninggalkan Pekerjaan	115
Jakarta International Coffee Conference (JICC) 2025: Kopi Nusantara, dari Mana untuk Siapa?	119
Bergerak untuk Perubahan yang Lebih Baik!	123
Pengalaman Camping di Gunung Halimun Salak	127
Wisata Eksotis Sumatera Barat: Kapal Banda Taram	133
Donat Selebriti: Dari Sensasi Menjadi Inspirasi	137
Potong Rambut	141

## Jejak Kepemimpinan, Energi Perubahan

Setiap organisasi besar selalu dibentuk oleh kepemimpinan yang meninggalkan makna. Bagi Biro Manajemen BMN dan Pengadaan (Biro Madan), kepemimpinan Bapak Edy Gunawan menjadi penanda penting terutama ketika Biro Madan berada pada sebuah fase transformasi, bukan hanya perubahan struktur dan sistem, tetapi juga perubahan cara berpikir dan budaya kerja.

Memimpin di tengah momentum penggabungan organisasi dan tuntutan reformasi birokrasi yang semakin kompleks, Bapak Edy Gunawan memandang perubahan sebagai pejuang. Pengelolaan BMN dan pengadaan tidak lagi sekadar urusan administratif, tetapi instrumen strategis untuk menghadirkan tata kelola keuangan negara yang efisien, akuntabel, dan bernilai tambah bagi pelayanan publik. Digitalisasi sistem, penguatan tata kelola, serta integrasi antara siklus pengelolaan BMN dan pengadaan menjadi pondasi utama yang dibangun secara konsisten.

Namun, transformasi tersebut tidak berhenti pada perubahan struktur dan sistem. Kepemimpinan Bapak Edy Gunawan menem-

patkan manusia sebagai pusat perubahan. Budaya kerja partisipatif, komunikasi dua arah, kolaborasi lintas unit, serta penghargaan terhadap keberagaman menjadi nilai yang ditanamkan dan dijaga. Integritas, empati, dan keteladanan hadir bukan sebagai slogan, melainkan praktik kepemimpinan sehari-hari.

Pada triwulan ketiga tahun 2025, puncak pimpinan Biro Madan mengalami perubahan. Bapak Edy Gunawan mendapat amanah baru sebagai Sekretaris Jenderal Kementerian Transmigrasi. Bapak Ganti Lis Ariyadi kemudian ditunjuk sebagai Plt. Biro Madan melanjutkan dan mengokohkan pondasi yang telah dibangun. Penguatan pengelolaan BMN, peningkatan kualitas layanan pengadaan, konsistensi penerapan *value for money*, serta dukungan terhadap Program P3DN terus menjadi fokus. Digitalisasi dan pengembangan kompetensi SDM berjalan seiring, memastikan biro tetap adaptif terhadap dinamika regulasi, teknologi, dan kebutuhan pemangku kepentingan.

Menatap tahun 2026, harapan besar tersemat agar warisan kepemimpinan ini terus hidup dan berkembang. Biro Madan diharap-

kan semakin terintegrasi dengan agenda strategis nasional, mendorong inovasi berkelanjutan, serta menjadi ruang tumbuh bagi SDM profesional yang berintegritas dan berorientasi pada pelayanan publik. Nilai-nilai kepemimpinan yang telah ditanamkan yaitu integritas sebagai pondasi, kolaborasi sebagai kekuatan, dan empati sebagai penuntun, menjadi bekal penting untuk melangkah lebih jauh.

Tulisan ini menjadi penanda estafet perubahan bahwa apapun yang telah dirintis bukan untuk berhenti, melainkan untuk dilanjutkan dan disempurnakan. Dengan semangat reformasi yang terjaga, Biro Madan diharapkan terus hadir sebagai garda terdepan dalam mewujudkan tata kelola aset negara dan pengadaan yang profesional, transparan, dan berkelanjutan.

Demikian disampaikan, semoga tulisan dan bahan bacaan pada majalah Info Pasti edisi XV tahun 2025 ini dapat bermanfaat dan menjadi bahan penyegaran untuk kita semua. Selamat membaca!



## Januari

- 10** Bapors I Romadan
- 16-17** *Leaders' Offsite Meeting 2025*
- 25** Kolaborasi Jendela Negeri TVRI dan Yuk Berkebun Kemenkeu *Eco Office*



## Februari

- 3** Hibah BDPim ke Pemkot Magelang
- 11-12** ISPE 2025
- 13** Entry Meeting Pemeriksaan BPK
- 24-25** Workshop Aplikasi Pengadaan



## Maret

- Bulan Ramadhan dan Hari Raya Idul Fitri 1446 H

# Kaleid



## April

- 24** Monitoring Tindak Lanjut Sensus BMN
- 25** Bapors II Ramadan
- 29** Dialog Penerapan Eco Office Kemenkeu



## Mei

- 8** Pelatihan PBJ Tangerang dan Garut
- 15** Kunjungan BNN
- 21** Penandatanganan BAST dengan Kemenag
- 28** Workshop ITKP, P3DN, UMKK Q2 2025



## Juni

- Hari Raya Idul Adha 1446 H
- 12** Penandatanganan BAST dengan KPPU
- 25** Foto Studio Pimpinan Biromadan

# oskop



## Juli

- 4** Family Day: Eksplorasiyik Setjen x DJSPSK
- 23** Sosialisasi *Eco Office* Kemenkeu
- 23** Inabuyer B2B2G Expo 2025



## Agustus

- 7** Kunjungan Pemerintah Kota Palu
- 14** *Entry Meeting* Pemeriksaan BPKP
- 17** HUT RI ke-80
- 21-20** Workshop ITKP, P3DN, UMKK Q3 2025



## September

- 8** Pelantikan Purbaya Yudhi Sadewa sebagai Menteri Keuangan
- 15** Pelantikan Edy Gunawan sebagai Sesjen Kementrans dan Ganti L.is Ariyadi sebagai Plt. Karomadan

# Kaleid



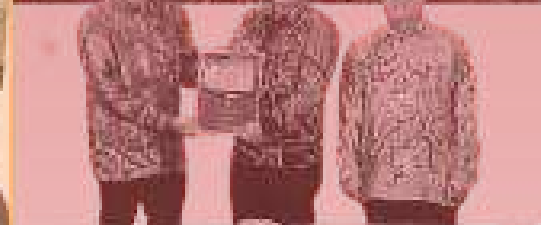
## Oktober

- 7-28** Virtual Expo  
PBJ LKPP 2025  
Juara 2 Booth Terfavorit  
Narasumber Inspiratif
- 13** Cerdas Cermat  
Pengadaan  
Porseni  
#SetjenGaspol



## November

- 10** Kemenkeu Mengajar
- 15** Kolaborasi Jendela  
Negeri TVRI & *Eco Office*  
Kemenkeu
- 23** Sertifikasi ISO/IEC  
27001:2025 (BSI)
- 28** Bapors III Ramadan



## Desember

- 2** Workshop ITKP
- 18** Penghargaan  
Penerapan *Eco Office*
- 18** Anugerah  
Reksa Bandha  
Juara 1 Utilisasi BMN III dan  
Juara 1 Lelang Non-Eksekusi Wajib I

# oskop



# Cerita Perjalanan Kepemimpinan: Menata BMN dengan Integritas dan Inovasi, Refleksi Memimpin Biro Madan dari Desember 2018 - Agustus 2025

"Setiap langkah yang kami ambil bukan hanya untuk menyelesaikan tugas, tetapi untuk membangun fondasi yang kokoh bagi pengelolaan aset dan layanan pengadaan yang berkelanjutan dan berintegritas."

- Edy Gunawan -

**D**i penghujung tahun 2018, ketika struktur organisasi Kementerian Keuangan (Kemenkeu) mengalami penataan besar, di tengah momentum tersebut, kepercayaan untuk memimpin Biro Manajemen Barang Milik Negara (BMN) dan Pengadaan (Biro Madan) diberikan kepada kami. Organisasi hasil penggabungan dua entitas penting yakni Biro Perlengkapan dan Pusat Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) yang memiliki peran strategis dalam mendukung tata kelola keuangan negara.

Penggabungan ini bukan sekadar restrukturisasi administratif, tapi langkah strategis untuk mem-

perkuat sinergi dan efisiensi dalam pengelolaan aset negara serta pelaksanaan pengadaan barang/jasa (PBJ) secara terintegrasi. Tugas besar menanti, bukan hanya menyatukan dua budaya kerja, tetapi juga membangun fondasi baru bagi pengelolaan aset negara dan sistem pengadaan yang lebih modern, efisien, dan akuntabel.

## Transformasi Biro: Menata BMN dan Menggerakkan Pengadaan

Selama hampir tujuh tahun memimpin biro ini, transformasi besar telah terjadi. Pengelolaan BMN dimulai dari perencanaan kebutuhan yang disusun berdasarkan tugas dan fungsi instansi. Selanjutnya, penggunaan BMN dilakukan melalui penetapan dan pengalihan status agar aset dimanfaatkan secara optimal. Pemanfaatan BMN dijalankan melalui skema sewa, pinjam pakai, dan *underlying asset*, sementara pengamanan aset dilaksanakan melalui sertifikasi tanah, penetapan golongan rumah negara, penertiban, dan pengasuransian.

Untuk menjaga nilai dan fungsi aset, dilakukan pemeliharaan melalui pembangunan & renovasi, serta penatausahaan melalui pembukuan, inventarisasi, dan sensus berkala. Aset yang tidak lagi digunakan dialihkan melalui pemindahtanganan, dimusnahkan jika tidak layak pakai, dan dihapus dari daftar barang untuk membebaskan pengadministrasian.

Dalam mendukung pengelolaan BMN, dilakukan pembinaan dan bimbingan teknis ke unit kerja, serta pengawasan dan pengendalian melalui monitoring, audit, pelaporan, dan penerapan teknologi. Seluruh proses ini terintegrasi dengan siklus pengadaan barang/jasa, yang dimulai dari perencanaan melalui Rencana Umum Pengadaan (RUP), dilanjutkan dengan pelaksanaan secara sentralisasi oleh UKPB, baik melalui tender/seleksi dan non-tender. Penugasan JFPPB remote menjadi strategi efisiensi dalam pemilihan penyedia.





Pengadaan juga diarahkan untuk mendukung industri nasional melalui Program Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN), yang mulai diterapkan sejak 2021. Program ini mencakup perbaikan tata kelola, pencatatan sistem, peningkatan kesadaran pemangku kepentingan, pembangunan sistem monitoring dan evaluasi, serta substitusi produk impor dengan produk lokal yang setara. Pendampingan, asistensi, konsultasi, dan bimbingan teknis pengadaan diberikan untuk mendukung realisasi belanja modal, sementara Katalog Sektorial disusun untuk membantu proses pengadaan dan memastikan tercapainya *value for money*.

Untuk mendukung efisiensi dan efektivitas pengelolaan BMN, pimpinan Kemenkeu memberikan penugasan strategis, termasuk penataan ruang kerja, kawasan gedung kantor, dan hunian ASN. Persiapan penyediaan aset untuk pemindahan ASN ke Ibu Kota Nusantara (IKN) juga telah dimulai, sejalan dengan UU IKN. Implementasi kendaraan listrik berbasis baterai (KBLBB) dan pembangunan PLTS Atap menjadi bagian dari komitmen transisi energi berkelanjutan. Penataan kawasan Komplek Keuangan di Denpasar, dilakukan

untuk meningkatkan kualitas hunian dan fasilitas pendidikan melalui pembangunan Rusunara, Gedung BDK, dan Rumah Negara Tapak.

Berbagai sistem informasi dibangun dan dikembangkan dalam suatu platform yang disebut Sistem Informasi Digitalisasi Tata Kelola Aset (SI-DITA) yang terintegrasi dalam SuperApps Satu Kemenkeu, yang memuat Dashboard Digitalisasi Aset dan berbagai aplikasi seperti SIMPeL-NG, e-BMN, E-Sewa BMN, dan chatbot layanan. Penguatan SDM dilakukan melalui pelatihan, komunikasi publik, dan kerja sama dengan 14 K/L dalam penggunaan aplikasi SPSE dan SIMPeL.

Untuk memastikan kualitas dan efektivitas pengelolaan BMN dan layanan pengadaan, dilakukan pengukuran kinerja melalui berbagai tolok ukur. Indeks Pengelolaan Aset (IPA) dan Tingkat Kematangan Pengelolaan Aset (TKPA) digunakan untuk menilai keberhasilan pengelolaan BMN, sementara Indeks Tata Kelola PBJ (ITKP) dan Tingkat Kematangan UKPBJ menjadi indikator tata kelola pengadaan. Selain itu, tingkat kepuasan pengguna terhadap layanan BMN dan pengadaan juga menjadi indikator penting melalui

survei layanan perencanaan, pengelolaan, dan bimbingan teknis BMN, serta survei layanan pemilihan penyedia, registrasi dan verifikasi, dan helpdesk pengadaan.

Transformasi biro ini adalah perjalanan menyeluruh—dari perencanaan aset hingga pengadaan strategis, dari digitalisasi sistem hingga penguatan SDM. Setiap langkah dirancang untuk membangun tata kelola yang efisien, berintegritas, dan berpihak kepada kepentingan nasional.

- Edy Gunawan -

### Membangun Budaya Kerja yang Positif dan Tata Kelola yang Kuat

Dalam perjalanan memimpin Biro Madan, tidak hanya fokus pada transformasi sistem dan proses, tetapi juga pada pembangunan budaya kerja yang positif dan produktif serta percaya bahwa keberhasilan biro tidak hanya ditentukan oleh kebijakan dan teknologi, tetapi juga oleh kekuatan sumber daya manusianya.

Budaya kerja yang sehat adalah fondasi dari biro yang tangguh. Ketika pegawai merasa dihargai dan didengar, mereka akan memberikan yang terbaik.

- Edy Gunawan -



Sejak awal, keterlibatan seluruh pegawai dalam penyusunan visi dan misi biro dilakukan. Pendekatan partisipatif ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap arah dan tujuan organisasi. Penciptaan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, di mana ide, pendapat, dan kekhawatiran dapat disampaikan tanpa rasa takut.

Komunikasi menjadi elemen penting dalam kepemimpinan. Pertemuan rutin, forum diskusi, dan platform digital digunakan untuk memastikan komunikasi dua arah berjalan efektif. Informasi disampaikan dengan jelas dan tepat waktu, sementara pelatihan komunikasi diberikan untuk meningkatkan keterampilan interpersonal seluruh anggota biro.

Kolaborasi lintas tim dan lintas bagian didorong melalui berbagai proyek strategis. Pegawai diberi kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang menuntut kerja sama, dan difasilitasi dengan alat serta platform yang mendukung sinergi. Kegiatan internal seperti *gathering* dan pelatihan bersama turut memper-

erat hubungan antar pegawai.

Umpan balik diberikan secara teratur dan konstruktif, dengan fokus pada perilaku dan hasil kerja, bukan individu. Lingkungan kerja yang inklusif dan adil menjadi prioritas, dengan kebijakan yang mencegah diskriminasi dan pelecehan, serta memastikan kesempatan yang sama bagi semua pegawai untuk berkembang.

**Keberagaman adalah kekuatan. Ketika kita menghargai perbedaan, kita membuka ruang untuk inovasi.** - Edy Gunawan -

Pengakuan dan apresiasi terhadap kinerja pegawai dilakukan secara adil dan transparan, baik melalui pujian langsung, penghargaan tertulis, maupun bentuk insentif lainnya. Program pelatihan dan pengembangan kompetensi terus digalakkan, termasuk kesempatan mengikuti seminar, workshop, dan kursus daring.

Sebagai pemimpin, keteladanan dalam menerapkan nilai-nilai budaya kerja yang ingin dibangun menjadi faktor penting. Dengan aktif memberikan arahan, dukung-

an, dan umpan balik, serta memastikan bahwa setiap pegawai merasa dihargai dan memiliki ruang untuk tumbuh.

Budaya kerja yang positif ini terbukti meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja pegawai, serta berkontribusi langsung pada kesuksesan biro dalam menjalankan reformasi pengelolaan BMN dan pengadaan.

**Transformasi biro tidak akan berarti tanpa transformasi manusia di dalamnya. Saya percaya budaya kerja yang sehat, partisipatif, dan inklusif adalah kunci untuk menciptakan organisasi yang tidak hanya produktif, tetapi juga bermartabat.**

- Edy Gunawan -

### **Menghadapi Tantangan dan Menguatkan Tata Kelola SDM**

Dalam memimpin Biro Madan ada beragam tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan SDM. Tantangan tersebut tidak hanya berasal dari dinamika internal seperti mutasi antar pegawai dan kurangnya keterlibatan, tetapi juga dari faktor perbedaan budaya kerja.



Tantangan SDM bukan untuk dihindari, tetapi untuk dipahami dan diatasi dengan pendekatan yang manusiawi dan strategis.

-Edy Gunawan -

Menghadapi kompleksitas ini, diterapkan pendekatan komprehensif yang mencakup peningkatan keterlibatan pegawai, adaptasi terhadap perubahan teknologi, serta penyesuaian terhadap regulasi yang terus berkembang. Menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendorong komunikasi terbuka, dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis.

Pelatihan, mentoring, dan peluang pengembangan karier disediakan secara sistematis untuk meningkatkan kepuasan dan retensi pegawai. Program pelatihan digital juga digalakkan untuk meningkatkan literasi teknologi, sekaligus memastikan keamanan data dalam proses kerja yang digital.

Dalam menghadapi keberagaman, pelatihan lintas budaya dan kebijakan inklusif diterapkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang menghargai perbedaan. Setiap pegawai diberi kesempatan yang sama untuk berkembang,

tanpa diskriminasi.

Keberagaman bukan tantangan, melainkan peluang untuk tumbuh bersama.

-Edy Gunawan -

Kepemimpinan yang diterapkan berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang kuat dan menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai integritas, kolaborasi, dan inovasi, serta aktif memberikan arahan, dukungan, dan umpan balik yang konstruktif.

Dengan strategi yang menyeluruh dan pendekatan yang inklusif, tantangan dalam pengelolaan SDM berhasil diubah menjadi peluang untuk memperkuat biro sebagai organisasi yang adaptif, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Mengelola SDM di tengah kompleksitas regulasi dan keberagaman bukanlah perkara mudah. Tapi dengan pendekatan yang menyeluruh, komunikasi yang terbuka dan komitmen terhadap pengembangan pegawai, tantangan itu berubah menjadi peluang untuk membentuk biro yang adaptif, berdaya saing, dan berkelanjutan.

-Edy Gunawan -

Kesan terhadap Tim Kerja dan Kolaborasi Lintas Unit

Dalam reflektif perjalanan kepemimpinan selama periode ini terdapat kesan mendalam terhadap tim kerja yang telah mendampingi perjalanan transformasi biro selama hampir tujuh tahun. Keberhasilan biro tidak lepas dari kekuatan kolaborasi lintas bagian yang dibangun secara konsisten.

Kolaborasi: bukan hanya soal bekerja bersama, tetapi tentang membangun kepercayaan dan saling menguatkan demi tujuan yang lebih besar.

-Edy Gunawan -

Kolaborasi lintas bagian memberikan dampak positif yang signifikan dalam hal efisiensi, inovasi, dan kualitas hasil kerja. Berbagai bagian saling berbagi pengetahuan, keahlian, dan sumber daya, menciptakan sinergi yang mendorong tercapainya tujuan bersama. Suasana kerja menjadi lebih positif, hubungan antar anggota tim semakin erat, dan berbagai perspektif baru muncul, menghasilkan solusi yang kreatif dan inovatif.

Dengan menggabungkan keahlian dari berbagai bagian, hasil kerja menjadi lebih komprehensif dan berkualitas tinggi. Komunikasi yang terbangun melalui kolaborasi juga memperkuat hubungan antar tim, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan suportif. Bekerja bersama memungkinkan pegawai untuk saling belajar dan mengembangkan keterampilan baru, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Namun, tidak menutup mata terhadap tantangan yang muncul dalam kolaborasi lintas bagian. Perbedaan budaya kerja, komunikasi yang kurang efektif, dan potensi konflik menjadi dinamika yang harus dihadapi. Untuk itu, diterapkan pendekatan yang menekankan pada komunikasi yang baik, saling menghargai, dan pencapaian tujuan yang jelas. Semua ini menjadi bagian dari upaya membangun biro yang adaptif, inklusif, dan berdaya saing.

**Tantangan dalam kolaborasi adalah peluang untuk memperkuat fondasi kerja sama. Kunci nya adalah komunikasi dan empati.** -Edy Gunawan -

### Nilai-Nilai Kepemimpinan yang Diterapkan

Dalam reflektif perjalanan kepemimpinan selama periode ini, ada beberapa pandangan nilai-nilai kepemimpinan yang menjadi landasan dalam memimpin Biro Madan. Nilai-nilai tersebut bukan hanya menjadi prinsip pribadi, tetapi juga menjadi budaya yang ditanamkan dalam organisasi.

**Kepemimpinan bukan hanya tentang posisi, tetapi tentang pengaruh yang dibangun melalui integritas, keteladanan,**

**dan komitmen.** -Edy Gunawan -

Integritas dan kejujuran menjadi nilai utama yang selalu dijunjung tinggi. Setiap keputusan dan tindakan diambil dengan standar etika dan moral tertinggi, serta dilandasi rasa tanggung jawab terhadap amanah yang diemban. Betapa pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam setiap proses kerja, serta keberanian untuk menghadapi konsekuensi dari setiap keputusan.

**Integritas bukanlah pilihan, melainkan fondasi dari setiap keputusan yang kami ambil.** -Edy Gunawan -

Kemampuan komunikasi juga menjadi aspek penting dalam kepemimpinannya, Ia memastikan bahwa visi, misi, dan arah kebijakan disampaikan dengan jelas kepada seluruh anggota tim. Dalam menghadapi dinamika dan tantangan, kebijaksanaan dan pengalaman menjadi bekal dalam mengambil keputusan yang tepat & berani.

Perlunya merumuskan tujuan jangka panjang, biro dengan mempertimbangkan keberlanjutan dan dampak serta berupaya menginspirasi dan memotivasi tim untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi tinggi.

Kemampuan membangun kerja sama tim menjadi kekuatan tersendiri, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, terbuka terhadap masukan, dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota biro. Adaptabilitas terhadap perubahan dan situasi yang dinamis juga menjadi ciri khas kepemimpinan yang kami terapkan.





Empati adalah kekuatan yang sering kali terlupakan dalam kepemimpinan. Padahal, itulah yang membuat keputusan menjadi manusiawi.

- Edy Gunawan -

Kepedulian terhadap dampak sosial dan lingkungan dari setiap kebijakan dan program yang dijalankan. Kepemimpinan yang baik harus mampu menyeimbangkan antara pencapaian kinerja & kontribusi pada kesejahteraan bersama.

Dengan menerapkan nilai-nilai tersebut secara konsisten, akan membangun biro yang tidak hanya unggul dalam kinerja, tetapi juga kuat dalam karakter dan budaya kerja. Nilai-nilai kepemimpinan ini menjadi warisan penting bagi generasi penerus biro.

#### Penutup

Semua capaian ini merupakan hasil kepemimpinan untuk mengarahkan biro ini menjadi motor penggerak reformasi pengelolaan BMN dan pengadaan secara akuntabel, efisien, dan berkelanjutan.

Menutup tulisan reflektif ini, ada harapan pribadi yang mendalam agar yang telah dirintis selama masa jabatan ini dapat menjadi warisan kerja yang bermanfaat, bukan hanya bagi biro, tetapi juga bagi bangsa. Saya percaya, keberlanjutan dan perbaikan adalah kunci dari pelayanan publik yang bermartabat. Harapan tersebut bukan sekadar pesan penutup, melainkan cerminan dari perjalanan panjang yang telah dilalui dengan penuh dedikasi, integritas, dan semangat reformasi. Setiap kebijakan, inovasi, dan nilai yang ditanamkan selama masa kepemimpinan dan dapat menjadi fondasi penting bagi generasi penerus untuk melanjutkan

estafet perubahan.

Semoga apa yang telah dirintis selama masa jabatan ini dapat menjadi warisan kerja yang bermanfaat, bukan hanya bagi biro, tetapi juga bagi bangsa. Saya percaya, keberlanjutan dan perbaikan adalah kunci dari pelayanan publik yang bermartabat.

- Edy Gunawan -

Refleksi atas perjalanan panjang ini, sekaligus panduan strategis bagi para penerus, agar semangat reformasi dan integritas dalam pengelolaan aset negara terus berlanjut. Di tengah tantangan zaman yang terus berubah, nilai-nilai kepemimpinan yang telah ditanamkan akan menjadi cahaya penuntun, memastikan bahwa biro ini tetap menjadi garda terdepan dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara yang profesional, transparan, dan berkelanjutan.

Dengan semangat kolaborasi, inovasi, dan keberpihakan pada kepentingan publik, warisan kerja ini diharapkan tidak hanya menjadi kenangan, tetapi menjadi gerakan yang terus hidup—menginspirasi, menggerakkan, dan membentuk masa depan yang lebih baik bagi biro, kementerian, dan Indonesia.

Penulis: Edy Gunawan

Foto: Much Hari, Irfan Murtadho

# Pengadaan Barang Jasa Pemerintah melalui E-Katalog sebagai Alternatif Pengadaan yang Transparan, Akuntabel dan Efisien, serta Mendukung Pencegahan Korupsi di Indonesia



Pengadaan barang/jasa (PBJ) pemerintah selalu berada di persimpangan yang pelek, kebutuhan publik harus dipenuhi cepat dan tepat, tetapi setiap rupiah yang dibelanjakan wajib bisa dipertanggungjawabkan. Di atas kertas, prinsip *good governance*—transparansi, akuntabilitas, efisiensi, efektivitas—menjadi kompas. Dalam praktik, pengadaan kerap menjadi “medan” yang rawan karena melibatkan anggaran

yang besar, banyak aktor, dan rantai keputusan yang panjang. Dokumen yang menjadi dasar tulisan ini menempatkan E-Katalog sebagai jawaban modern atas problem klasik tersebut: mempercepat pengadaan sekaligus menekan peluang korupsi melalui jejak digital, keterbukaan informasi, serta standarisasi proses.

Namun, melihat E-Katalog hanya sebagai “aplikasi belanja pemerintah” akan membuat kita kehilangan

nilai transformasinya. E-Katalog adalah pergeseran tata kelola dari pengadaan yang bertumpu pada dokumen manual dan interaksi tertutup, menuju sistem transaksi yang lebih terdokumentasi, lebih terukur, dan lebih mudah diaudit. Ia bukan sekadar kanal belanja, melainkan infrastruktur integritas dengan catatan integritas tidak otomatis muncul hanya karena sistemnya digital. Di situlah analisis mendalam diperlukan.



### Mengapa Pengadaan Rawan dan Digitalisasi jadi Taruhannya

Dokumen menegaskan bahwa pengadaan pemerintah adalah aktivitas yang kompleks dan krusial dalam pemenuhan kebutuhan publik, tetapi sekaligus rentan praktik KKN. Kerawanan ini bukan semata karena "orangnya", melainkan karena sifat sistemnya dimana banyak tahapan (perencanaan, HPS, pemilihan penyedia, kontrak, serah terima), banyak titik keputusan, dan banyak ruang interpretasi. Semakin besar ruang interpretasi tanpa pengawasan, semakin besar peluang penyimpangan.

Di titik ini, *E-Procurement* (termasuk *E-Tendering* dan *E-Purchasing*) diposisikan sebagai respon kebijakan; memanfaatkan teknologi informasi untuk membuat proses lebih cepat, tepat, transparan, dan efisien. Secara tata kelola, digitalisasi menawarkan tiga hal yang sulit dioptakan oleh sistem manual:

- **Jejak Transaksi Otomatis:** siapa melakukan apa, kapan, dan dengan dokumen apa.
- **Keterbukaan Informasi:** spesifikasi harga tampil lebih terbuka serta pembandingan lebih mudah.
- **Standardisasi Proses:** langkah-langkah menjadi lebih seragam, mengurangi "ruang abu-abu".

E-Katalog hadir sebagai bentuk matang dari gagasan itu dengan daftar elektronik berisi jenis, spesifikasi, dan harga dari berbagai penyedia, sehingga pembelian bisa dilakukan lebih langsung melalui *E-Purchasing*.

### E-Katalog sebagai "Pasar" yang Mengubah Logika Pengadaan

Jika tender tradisional adalah "kompetisi per paket" (kompetisi dibuat setiap kali kebutuhan muncul), E-Katalog menggeser logika menjadi "pasar permanen" yang terus hidup—produk ditayangkan, harga diketahui, penyedia bersaing secara terbuka, dan pembeli pemerintah memilih sesuai kebutuhan. Ini penting karena:

- **Kompetisi Berpindah ke Depan (*Front-Loaded*):** penyedia harus menampilkan harga kompetitif sejak awal agar dibanding publik.
- **Keputusan Pembelian Lebih Cepat:** tidak selalu harus memulai siklus tender dari nol untuk barang yang sudah standar & ada.
- **Akuntabilitas Berbasis Bukti Transaksi:** kesesuaian spesifikasi, penerimaan barang, hingga pembayaran punya jejak lebih rapi.

Dokumen juga menunjukkan bahwa E-Katalog diharapkan mendorong penggunaan produk dalam negeri dan memberi kesempatan lebih luas bagi UMKM, meski pemanfaatan UMKM masih menghadapi keterbatasan modal dan informasi. Di sini, E-Katalog bukan hanya instrumen anti-korupsi, tetapi juga instrumen kebijakan ekonomi memperluas partisipasi penyedia domestik, mengurangi hambatan akses, dan menormalkan transaksi yang lebih efisien.

### Bagaimana Proses *E-Purchasing* Bekerja: Titik Kontrol yang Menentukan Integritas

Salah satu nilai dokumen terlam-

pir adalah uraian tahapan *E-Purchasing* yang cukup operasional—ini penting karena anti-korupsi tidak hanya soal niat, melainkan desain titik kontrol.

Secara umum, alur *E-Purchasing* yang digambarkan mencakup: pemesanan oleh PPK/PP sesuai RUP, respon penyedia, surat pesanan dan negosiasi, pengiriman (batas waktu berbeda jabodetabek vs luar), pemeriksaan penerimaan, mekanisme penggantian bila rusak/tidak sesuai, status penerimaan di aplikasi, penerbitan kuitansi, dan pembayaran setelah dokumen sah lengkap.

Mari kita bedah "titik rawan" dan "titik pensal" dalam alur itu:

- **Akar Masalah Bermula dari RUP dan Spesifikasi:** Dokumen menekankan pengadaan dapat direncanakan sesuai RUP dan kebutuhan yang diidentifikasi. Tetapi dalam banyak kasus, korupsi lahir dari perencanaan spesifikasi "dikunci" agar mengarah ke produk/penyedia tertentu, atau kebutuhan "dibesar-besarkan". E-Katalog membantu melalui katalog spesifikasi dan pilihan produk yang lebih luas, tetapi tidak otomatis mencegah *specification tailoring* jika PPK/PP menyusun spesifikasi terlalu sempit. Penguatan integritas E-Katalog harus dimulai dari *quality assurance* alias spesifikasi dan referensi harga, bukan hanya saat transaksi.



• **Negosiasi Harga Menjadi Alat Value for Money dan Ruang Etik.**

Dokumen memposisikan negosiasi harga sebagai tahapan penting untuk menghasilkan *value for money*—bukan hanya mengejar harga terendah, tetapi nilai tambah pada spesifikasi, kualitas, kuantitas, dan manfaat. Ini insight yang kuat: “murah” tidak selalu “efisien” jika kualitas buruk memicu biaya perawatan/kerusakan/ulang beli. Namun negosiasi juga bisa menjadi celah bila berlangsung tanpa standar dan dokumentasi yang memadai. Karena itu dokumen mengaitkan negosiasi dengan ketentuan bahwa hasil negosiasi tidak boleh melebihi harga tawar dan untuk paket besar bisa memperhitungkan preferensi harga. Negosiasi harus diperlakukan seperti proses *audit-ready*—ada dasar referensi harga, justifikasi, dan rekam keputusan.

• **Benteng Terakhir berupa Penerimaan Barang dan BAST sebelum Uang Keluar.** Pembayaran dilakukan setelah penerimaan sesuai spesifikasi dan jumlah, dibuktikan BAST, jika ada kerusakan/ketidaksihesuaian, ada mekanisme penggantian. Dalam pengadaan, momen penerimaan adalah “pagar terakhir”; banyak fraud terjadi ketika barang fiktif/berkualitas

rendah tetap diterima secara administratif. Kapasitas teknis tim pemeriksa sangat menentukan, E-Katalog memberi prosedur, tetapi kualitas pemeriksaan tetap bergantung pada SDM dan integritas.

**Transparansi: Dari “Bisa Dilihat” Menjadi “Bisa Diuji”**

Dokumen mengaitkan transparansi dengan asas keterbukaan (UU Administrasi Pemerintahan) dan prinsip pengadaan (Perpres PBJ) yang mencantumkan transparan, terbuka, bersaing, adil, akuntabel, efisien, efektif. Transparansi di E-Katalog bekerja di dua level, yaitu transparansi informasi pasar dan transparansi proses. Transparansi informasi pasar meliputi daftar barang/jasa, spesifikasi, harga, penyedia, dimana hal ini menekan *mark-up* karena harga bisa dibandingkan. Transparansi proses dimana data transaksi tersimpan, memudahkan pengawasan oleh pemerintah dan aparat pengawasan.

Tetapi transparansi yang kuat bukan sekadar “data tersedia”. Ia harus “data bermakna”—mudah dianalisis, mudah ditelusuri, dan cukup kaya untuk mendeteksi anomali. Dokumen menyinggung bahwa masih ada temuan pelanggaran etika seperti *mark-up*, *kolusi*,

si, nepotisme, penyalahgunaan wewenang, dan kurangnya transparansi pada aspek tertentu. Ini sinyal bahwa transparansi di platform bisa tetap “bocor” jika data tidak lengkap/kurang rinci, analitik pengawasan belum kuat, ada ruang intervensi informal di luar sistem, pengguna tidak disiplin mengunggah dokumen pendukung. E-Katalog memperbesar visibilitas, tetapi efektivitas anti-korupsinya tergantung kemampuan institusi mengubah visibilitas menjadi deteksi dan tindakan.

**Akuntabilitas: Siapa Bertanggung Jawab Atas Apa?**

Dokumen menggariskan tanggung jawab penyedia katalog: seluruh informasi yang diunggah, pelaksanaan surat pesanan, kesesuaian informasi dengan barang yang dikirim, serta tindak lanjut laporan/pengaduan. Adapun larangan dan sanksi, dan peringatan hingga pencabutan dan larangan mendaftar selama periode tertentu, bahkan kewajiban ganti rugi jika menimbulkan kerugian negara berdasar pemeriksaan auditor/aparat hukum. Dari sisi tata kelola, ini penting karena akuntabilitas butuh dua hal, yaitu batas peran yang jelas (*role clarity*) dan konsekuensi yang kredibel (*credible sanctions*).



Namun, akuntabilitas bukan hanya soal penyedia. Dokumen menekankan kewajiban PPK/PP untuk mengidentifikasi dan menyusun analisis risiko serta melaksanakan mitigasi risiko korupsi dalam E-Purchasing, juga bahwa mini-kompetisi/negosiasi harga harus mengikuti panduan dan tanpa intervensi pihak lain. Bacaan kritisnya dokumen ini menempatkan PPK/PP sebagai "penjaga gerbang" integritas E-Katalog. Sistem bisa paling canggih, tetapi jika analisis risiko hanya formalitas, maka pengawasan berubah menjadi kosmetik.

### **Efisiensi: Cepat Bukan Berarti Besar Tetapi Lambat Hampir Selalu Mahal**

Dokumen menekankan efisiensi proses lebih cepat, transaksi lebih fleksibel, informasi dapat diperbarui *real-time*, dan ada peluang penghematan biaya pengadaan. Bahkan disebutkan penelitian internal menunjukkan pengurangan risiko *fraud* hingga 50% dan penghematan biaya pengadaan 10% (disertai evaluasi dan pembaruan berkala).

Secara manajerial, efisiensi E-Katalog muncul dari

- **Biaya Transaksi Turun:** lebih sedikit tahapan administratif

dibanding tender penuh.

- **Waktu Pemilihan Penyedia Turun:** produk tersedia di etalase.
- **Pembandingan Harga Cepat:** mengurangi biaya pencarian info.
- **Skala Transaksi:** semakin sering dipakai, biaya per transaksi semakin rendah.

Namun dokumen juga menyebut tantangan praktis berupa hambatan distribusi/pengiriman, variasi harga yang menyulitkan penetapan, beban kerja tinggi karena kurang SDM dan minim apresiasi pegawai pengadaan jika dianalisis efisiensi teknis (fitur aplikasi) bisa runtuh oleh inefisiensi organisasi (SDM, beban kerja, logistik). Maka ukuran efisiensi tidak boleh hanya "berapa hari proses beli", tetapi juga "berapa banyak rework, retur, sengketa, keterlambatan, dan biaya tersembunyi" yang muncul setelah transaksi.

### **Anti-Korupsi: E-Katalog Kuat sebagai Pencegah, Lemah Jika Pengawasan Pasif**

Dokumen memberi konteks bahwa korupsi pengadaan termasuk yang dominan; bahkan disebut bahwa pada 2017–2019, kasus korupsi bidang pengadaan yang ditangani KPK menempati urutan pertama dari total perkara pada

periode tersebut. Ada pula contoh kerugian negara pada pengadaan alat kesehatan (indikasi kerugian besar di Banten dan Tangerang Selatan) yang dipakai untuk menegakkan kerawanan tender tradisional & potensi manfaat E-Katalog.

Di sisi pencegahan, dokumen menautkan E-Katalog dengan Stranas PK (Strategi Nasional Pencegahan Korupsi) yang fokus pada perizinan/tata niaga, keuangan negara, penegakan hukum dan reformasi birokrasi; dengan sasaran meningkatnya independensi, transparansi, dan akuntabilitas pengadaan. Bahkan disebut daftar aksi PK 2025–2026, termasuk pencegahan korupsi dalam Pbj.

Tetapi dokumen juga jujur, E-Katalog masih punya potensi korupsi karena kurang pengawasan, integritas/kesadaran hukum rendah, dan kesenjangan informasi. Ini bagian paling penting untuk analisis mendalam, karena ia mengingatkan kita pada paradoks digitalisasi:

**"Sistem digital mengurangi ruang gelap, tetapi tidak menghapus niat jahat. Ia hanya memaksa niat jahat untuk mencari celah lain."**

Celah yang tersirat dari dokumen dapat dipahami sebagai berikut:

- **Manipulasi Harga Mungkin Terjadi.** bila penyedia berkolusi/ jika ada "mark-up" terselubung melalui variasi spesifikasi, bundling layanan, atau pengaturan etalase. Dokumen menyebut *monitoring* ICW 2023 menemukan mark-up, kolusi, nepotisme, penyalahgunaan wewenang, kurang transparan.
- **Intervensi Informal.** walau mini-kompetisi harus tanpa intervensi pihak lain, realitas birokrasi sering memunculkan tekanan non-formal. Dokumen menegaskan larangan intervensi sebagai syarat penting—ini artinya risiko tersebut nyata.
- **Kapasitas Pengawasan:** data ada, tetapi bila tidak dianalisis, ia hanya menjadi arsip. Dokumen mendorong peningkatan pengawasan internal/eksternal dan keterlibatan masyarakat.
- **Kualitas SDM Pengadaan:** beban kerja tinggi dan kurang SDM memperbesar risiko kesalahan dan "jalan pintas".

#### Minimnya Adopsi: Masalahnya Bukan Hanya Teknologi, tapi Penerimaan Pengguna

Dokumen menyinggung rendahnya penggunaan E-Katalog lokal di daerah (persentase daerah yang menggunakan masih kecil), dan mengaitkannya dengan kurangnya sosialisasi serta pemahaman pengoperasian aplikasi.

Di bagian lain, dokumen membawa *Technology Acceptance Model* (TAM): adopsi dipengaruhi kemudahan penggunaan dan manfaat yang dirasakan. Ini sangat relevan, karena banyak reformasi digital gagal bukan karena sistemnya buruk, tetapi karena pengguna merasa sistem menambah beban (bukan mengurangi), manfaatnya tidak langsung terasa, ada

ketakutan salah prosedur, dan dukungan dan pelatihan minim.

Jika dianalisis lebih lanjut, jika daerah belum masif menggunakan E-Katalog lokal, maka efek anti-korupsi dan efisiensi tidak akan maksimal. Dalam teori jaringan yang juga disebut dokumen, semakin banyak aktor terhubung, semakin besar nilai dan efisiensi yang tercipta (*network effect*). Artinya, adopsi rendah bukan sekadar "angka partisipasi", tetapi "hilangnya efek jaringan" yang semestinya menguatkan transparansi dan kompetisi harga.

#### E-Katalog v6.0 dan Bayang-Bayang E-Commerce: Peluang Sekaligus Tantangan Integritas

Dokumen memaparkan gagasan pengembangan E-Katalog v6.0 dalam konteks transformasi e-commerce Indonesia, yaitu dominasi platform besar dan kemajuan pembayaran digital berpotensi mempercepat dan mengefisienkan pengadaan, ia juga mengaitkan penguatan infrastruktur digital, penyederhanaan adopsi teknologi, dan peningkatan kapasitas pengelola sebagai rekomendasi.

Di sisi teori, dokumen menyebut:

- **Porter (Keunggulan Kompetitif):** efisiensi biaya dan diferensiasi layanan.
- **Teori Jaringan:** nilai tambah meningkat seiring banyaknya aktor terhubung.
- **Ekonomi Skala:** volume transaksi tinggi menurunkan biaya operasional per unit.

Dalam gaya majalah, bayangkan E-Katalog v6.0 sebagai "supermarket pemerintah" yang semakin cerdas: pembayaran makin mulus, pilihan makin luas, proses makin singkat. Tetapi semakin besar "supermarket" ini, semakin penting penjaga



keamanannya. Kualitas produk dan layanan penyedia disebut sebagai tantangan—ini bukan detail kecil. Bila kualitas buruk, maka efisiensi awal berubah menjadi pemborosan jangka panjang (retur, downtime, biaya perbaikan, pengadaan ulang). Dalam konteks anti-korupsi, kualitas juga terkait integritas barang berkualitas rendah yang "lolos" bisa menjadi indikator kolusi atau kelalaian pemeriksaan.

#### Strategi Penguatan: Dari Saran Dokumen Menjadi Peta Tindakan yang Lebih Tajam

Dokumen memberikan rekomendasi berupa peningkatan pengawasan, pendidikan dan sosialisasi, penguatan infrastruktur TIK dan fitur pengawasan, optimalisasi kolaborasi dengan vendor lokal/UMKM, peningkatan transparansi-akuntabilitas tiap tahap, serta monitoring-evaluasi berkala.

## REMENT

Agar lebih operasional dan "tajam", rekomendasi itu dapat dibaca sebagai 5 paket strategi:

- 1. Pengawasan Berbasis Risiko, Bukan Sekadar Kepatuhan:** karena dokumen mewajibkan analisis risiko dan mitigasi, penguatan dapat diarahkan pada *risk-based monitoring*: memprioritaskan paket bernilai besar, kategori rawan (contoh: alat kesehatan), penyedia dengan pola anomali, dan transaksi dengan negosiasi tidak lazim.
- 2. Kualitas Data dan Audit Trail yang "Slap Pakai":** jika E-Katalog ingin menjadi alat pencegahan korupsi, maka struktur data transaksi harus memudahkan auditor melakukan *traceability*: dari RUP → pemilihan produk → negosiasi → pesanan → pengiriman → pemeriksaan → BAST → pembayaran. Dokumen sudah menggambarkan rantai ini, tantangannya memastikan setiap mata rantai benar-benar terisi rapi.

- 3. Profesionalisasi SDM Pengadaan:** dokumen menyoroti beban kerja tinggi dan kurang apresiasi pegawai pengadaan. Ini bukan sekadar isu HR; ini isu integritas. SDM yang kelelahan cenderung mengambil jalan pintas, dan jalan pintas adalah sahabat terbaik penyimpangan.

- 4. Perluasan Adopsi melalui TAM untuk Membuat Sistem Lebih "Mudah dan Berguna":** TAM menuntut desain pengalaman pengguna, pelatihan, panduan, dan dukungan. Jika daerah belum masif menggunakan, maka strategi komunikasi LKPP (yang disebut belum masif) perlu beralih dari sekadar sosialisasi menjadi pendampingan implementasi.

- 5. Pemberdayaan UMKM dan Kualitas Pasar:** dokumen menyebutkan peluang UMKM besar namun pemanfaatan rendah, serta rekomendasi kolaborasi/pembinaan. Dalam pasar E-Katalog UMKM tidak cukup "masuk", tetapi harus "mampu bertahan": kualitas produk, ketepatan pengiriman, dan kepatuhan layanan purna jual menjadi kunci.

**"Kotak Sampung" Majalah: Empat Metrik yang Menentukan E-Katalog Benar-Benar Anti-Korupsi**  
Berangkat dari isi dokumen, keberhasilan E-Katalog tidak seharusnya hanya diukur dari jumlah transaksi/kecepatan proses, melainkan 4 metrik integritas berikut:

- 1. Keterlacakan End-to-End:** berapa persen transaksi memiliki dokumentasi lengkap dari perencanaan sampai pembayaran.
- 2. Rasio Anomali Harga:** berapa persen pembelian berada jauh di atas referensi wajar untuk spesifikasi sejenis (indikasi *mark-up*).
- 3. Kualitas Penerimaan:** rasio retur dan temuan ketidaksesuaian spesifikasi (indikasi lemahnya pemeriksaan atau kualitas pasar).

- 4. Kesehatan Kompetisi:** jumlah penyedia aktif per kategori dan distribusi pemenang transaksi (indikasi pasar sehat atau terkonsentrasi).

**Penutup: E-Katalog adalah Fondasi bukan Tujuan Akhir**

Dokumen terlampir menyimpulkan bahwa E-Katalog dapat menjadi alternatif pengadaan yang transparan, akuntabel, efisien, serta mendukung pencegahan korupsi—dengan argumentasi yang menaatkan prinsip hukum, tata kelola pengadaan, mekanisme operasional *E-Purchasing*, teori adopsi teknologi, hingga agenda Stranas PK.

Analisis mendalam dari dokumen tersebut membawa kita pada satu kesimpulan strategis: E-Katalog paling kuat sebagai "pencegah struktural" ketika tiga hal berjalan bersamaan—(1) data transaksi lengkap dan dapat diuji, (2) pengawasan aktif berbasis risiko, (3) SDM pengadaan profesional dan berintegritas. Jika salah satunya lemah, E-Katalog berisiko berubah menjadi sekadar "jalur cepat" yang tetap bisa disusupi.

Pada akhirnya, digitalisasi bukan mantra. Ia adalah alat. Dan seperti semua alat, hasilnya ditentukan oleh desain titik kontrol, kualitas pelaksana, dan ketelusan pengawasan. E-Katalog sudah memberi fondasi sistemik yang lebih transparan dibanding cara lama—tugas berikutnya adalah memastikan fondasi itu ditopang budaya integritas, kapasitas audit, dan perbaikan berkelanjutan, agar "pasar pengadaan" benar-benar menjadi pasar yang adil, efisien, dan bersih.

Penulis: Nur Khalid  
Foto: Ibnu Sujono, Dicky Surya

# Transformasi Pengadaan melalui E-Katalog 6.0: Adu Cepat antara Mini Kompetisi dan Taktisnya Negosiasi Langsung

**B**elanja negara bukan lagi sekadar soal menghabiskan anggaran, melainkan bagaimana setiap rupiah yang dikeluarkan mampu memberikan manfaat terbesar bagi masyarakat. Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintah Indonesia terus mendorong transformasi digital di bidang pengadaan barang dan jasa. Salah satu tonggak penting dari transformasi ini adalah hadirnya E-Katalog versi 6.0 yang dikelola oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Sejak diluncurkan, E-Katalog buatan LKPP ini telah menjadi semacam "marketplace" resmi pemerintah. Dari laptop, kendaraan dinas, hingga jasa konsultan, semua bisa diakses hanya dengan beberapa kali klik. Kehadiran platform ini tidak hanya mempermudah proses transaksi, tetapi juga membawa semangat baru dalam mewujudkan transparansi, akuntabilitas, dan optimalisasi belanja negara.

Namun, di balik kemudahan tersebut muncul sebuah dilema klasik: metode mana yang paling tepat digunakan untuk memesan barang dan jasa, mini kompetisi atau negosiasi langsung? Mini kompetisi sering dipilih karena prosesnya cepat dan praktis, berbasis perbandingan harga yang mudah dipahami semua pihak. Sementara itu, negosiasi langsung menawarkan ruang taktis untuk mencapai nilai strategis yang lebih luas, misalnya dalam pengadaan yang kompleks atau bernilai tinggi, di mana sekadar perbandingan harga tidak cukup menjawab kebutuhan.

Persoalan ini semakin menarik karena kedua metode tersebut memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Mini kompetisi ibarat jalur cepat di jalan tol, yakni efisien, tapi mungkin kurang fleksibel dalam menghadapi situasi rumit. Sebaliknya, negosiasi langsung mirip jalan berliku yang membutuhkan keterampilan, namun bisa membuka peluang

manfaat jangka panjang.

Ditambah lagi dengan belum adanya pedoman operasional / standar pengambilan keputusan yang secara sistematis mendampingi pengguna dalam memilih metode yang paling tepat. Akibatnya, tidak jarang metode dipilih sekadar demi mengejar percepatan serapan anggaran, bukan berdasarkan pertimbangan rasional yang mempertimbangkan biaya, manfaat, risiko, dan nilai jangka panjang. Selain itu, jika tidak dipilih dan dijalankan dengan prinsip kehati-hatian, baik metode mini kompetisi maupun negosiasi langsung berisiko menimbulkan konsekuensi terhadap transparansi dan akuntabilitas belanja negara. Mini kompetisi yang dilakukan tanpa analisis kesiapan penyedia dapat memperlambat proses tanpa memberi nilai tambah nyata. Sementara negosiasi yang tidak didukung dokumentasi dan justifikasi kuat dapat memunculkan bias atau potensi moral hazard.



Artikel ini akan mengupas lebih dalam dinamika pemanfaatan E-Katalog 6.0 dengan membandingkan dua pendekatan tersebut. Hal ini menjadi penting karena berawal dari kebutuhan aktual satuan kerja pemerintah yang dihadapkan pada tuntutan percepatan belanja, efisiensi proses, serta kewajiban menjaga integritas dan transparansi, serta adanya pertanyaan kritis yakni bagaimana seharusnya metode pemilihan penyedia dalam E-Katalog 6.0 ditentukan agar tidak hanya sah secara prosedural, tetapi juga bernilai secara substansi dan sejalan dengan prinsip Value for Money (VfM)? Untuk menjawabnya, kajian ini memanfaatkan pendekatan cost-benefit analysis (CBA) guna menganalisis kelebihan dan keterbatasan masing-masing metode pengadaan, dan sekaligus menyusun justifikasi pemilihan metode yang paling sesuai secara kontekstual.

Secara teoritis, tulisan ini berpijak

pada kerangka Value for Money dan prinsip 3E (economy, efficiency, effectiveness) sebagai landasan manajemen sektor publik (Mardiasmo, 2009), serta diperkuat oleh teori Transaction Cost Economics, Strategic Sourcing, dan Total Cost of Ownership (TCO). Pendekatan ini memungkinkan analisis menyeluruh terhadap dimensi harga, risiko, nilai tambah, dan keberlanjutan dalam proses pengadaan. Diharapkan, hasilnya mampu memperkaya literatur pengadaan digital di Indonesia sekaligus memberikan kontribusi nyata dalam mewujudkan pengelolaan belanja negara yang efisien, transparan, dan akuntabel.

#### **E-Katalog 6.0: Marketplace-nya Pemerintah**

Bayangkan Tokopedia atau Shopee, tapi khusus untuk kebutuhan pemerintah. Begitu lah kira-kira gambaran E-Katalog 6.0. Bedanya, setiap transaksi di sini punya tanggung jawab besar: uang yang dipakai adalah uang

rakyat, sehingga setiap rupiah harus dipastikan memberi manfaat optimal. E-Katalog 6.0 hadir sebagai jawaban atas tantangan birokrasi pengadaan yang selama ini dinilai berbelit dan kurang adaptif. Dengan antarmuka yang lebih ramah pengguna, sistem yang lebih cepat, serta integrasi dengan aplikasi pendukung, katalog elektronik ini menjadi tulang punggung transformasi digital pengadaan. Lebih dari sekadar "etalase digital" produk dan jasa, E-Katalog 6.0 berperan strategis dalam:

- Meningkatkan transparansi melalui publikasi harga dan spesifikasi yang dapat diakses secara terbuka.
- Mengurangi potensi moral hazard, karena setiap transaksi terekam dalam sistem.
- Memperkuat akuntabilitas, dengan jejak audit yang jelas dan mudah dilusuri.
- Mengoptimalkan efisiensi belanja, lewat pemangkasan proses administrasi yang dulunya memakan waktu.

Posisi ini akan menegaskan bahwa efisiensi pengadaan tidak cukup hanya diukur dari harga beli atau kecepatan proses. Yang lebih penting adalah total nilai manfaat yang diterima negara dalam jangka panjang. Platform E-Katalog 6.0 tidak hanya mempermudah proses belanja, tetapi juga menggeser paradigma pengadaan pemerintah menuju sistem yang lebih berbasis data dan nilai (*value-based procurement*).

Selanjutnya, fleksibilitas pemilihan metode pemesanan dalam E-Katalog 6.0 antara mini kompetisi dan negosiasi langsung kemudian memunculkan pertanyaan kritis yakni bagaimana kedua metode pemesanan dipilih secara tepat agar tetap menjunjung prinsip Value for Money (VfM). Berbagai teori dan praktik menunjukkan bahwa efisiensi prosedural belum tentu sejalan dengan efektivitas hasil pengadaan. Melalui pendekatan *cost-benefit analysis* (Boardman et al., 2018), diketahui bahwa pemilihan metode tidak dapat bergantung pada satu variabel seperti harga atau waktu saja. Namun harus mempertimbangkan total biaya kepemilikan (*Total Cost of Ownership*), risiko transaksi, potensi nilai tambah, serta stabilitas pasar. Dalam konteks pengadaan, ini berarti menghitung bukan sekadar harga kontrak, tetapi juga biaya transaksi, waktu proses, risiko kegagalan, dan potensi nilai tambah yang bisa diraih. Dalam hal ini, teori Biaya Transaksi (Williamson, 1996) dan Strategic Sourcing (Kraljic, 1983) menjadi fondasi untuk memahami mengapa negosiasi lebih relevan pada kondisi kompleks, sementara mini kompetisi hanya cocok jika struktur pasar dan spesifikasi stabil.

Dari segi regulasi, Peraturan LKPP Nomor 9 Tahun 2021 tentang Toko Daring dan Katalog Elektronik dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah & Keputusan Kepala LKPP Nomor 177 Tahun 2024 tentang Penyelenggaraan Katalog Elektronik memberikan keleluasaan kepada pengguna anggaran untuk memilih metode pengadaan dalam katalog, namun tidak menetapkan batasan atau panduan kuantitatif yang jelas mengenai kapan sebaiknya mini kompetisi digunakan dan kapan negosiasi langsung yang lebih tepat. Celah ini kerap menimbulkan ketidakseragaman praktik di lapangan. Beberapa satuan kerja lebih mengutamakan kecepatan pelaksanaan karena diburu waktu serapan anggaran, sementara aspek efisiensi biaya menjadi perhatian sekunder.

Berdasarkan definisinya, mini kompetisi adalah metode pemesanan dengan membandingkan penawaran dari lebih dari dua penyedia. Sedangkan negosiasi langsung yaitu metode pemesanan dengan berunding langsung dengan satu penyedia yang dipilih.

### Mini Kompetisi: Jalur Cepat Berbasis Perbandingan Harga

Mini kompetisi ibarat jalan tol—memberi jalur cepat bagi instansi pemerintah yang ingin segera memenuhi kebutuhan pengadaan. Mekanismenya sederhana: pembeli (satuan kerja) membandingkan beberapa penawaran harga dari penyedia barang/jasa yang sudah terdaftar, lalu memilih yang paling menguntungkan.

Kelebihan	Keterbatasan
Proses cepat dan relatif mudah dipahami semua pihak.	Lebih menekankan pada harga terendah, sehingga risiko menurunkan kualitas produk tetap ada.

Kelebihan	Keterbatasan
Menekan biaya administrasi, karena prosedurnya standar.	Kurang fleksibel untuk pengadaan yang kompleks, seperti proyek teknologi informasi bernilai miliaran atau jasa konsultansi dengan kualifikasi khusus.
Cocok untuk komoditas umum dan berulang (misalnya ATK).	Potensi mengabaikan aspek strategis jangka panjang, misalnya <i>total cost of ownership</i> .



Info Pengadaan

Mini kompetisi pada dasarnya tepat digunakan untuk komoditas standar, namun akan berisiko jika dipaksakan pada pengadaan bernilai strategis.

### Negosiasi Langsung: Jalur Taktis Menuju Nilai Strategis

Berbeda dengan mini kompetisi, negosiasi langsung menawarkan ruang dialog antara pembeli dan penyedia. Di sinilah aspek strategis bisa dimasukkan—misalnya

kesepakatan tentang layanan purna jual, garansi lebih panjang, atau spesifikasi tambahan yang lebih sesuai kebutuhan.

Kelebihan	Keterbatasan
Memberi fleksibilitas dalam menyesuaikan kebutuhan instansi dengan penawaran penyedia.	Membutuhkan SDM yang mumpuni untuk melakukan negosiasi efektif.
Memungkinkan tercapainya <i>value for money</i> bukan hanya dari harga, tetapi juga dari kualitas, keberlanjutan, dan manfaat jangka panjang.	Lebih memakan waktu dibanding mini kompetisi.
Cocok untuk proyek bernilai tinggi, kompleks, atau yang membutuhkan solusi khusus.	Jika minim pengawasan, rawan persepsi membuka ruang "deal di belakang meja"

Dengan demikian, negosiasi langsung ibarat jalan berliku—memerlukan keterampilan & kehati-hatian, tapi membuka peluang tercapainya manfaat lebih besar.

### Pertimbangan Kontekstual Penggunaan Metode Analisis Cost-Benefit untuk mencari Titik Tengah

Hasil kajian menunjukkan adanya tantangan implementatif dalam pemilihan metode pemesanan barang/jasa melalui E-Katalog 6.0. Di satu sisi, mini kompetisi menawarkan proses yang lebih terbuka dan kompetitif, tetapi tidak selalu efisien dalam situasi dengan keterbatasan waktu, sumber daya, atau pasar penyedia yang terbatas. Di sisi lain, negosiasi langsung memberikan ruang fleksibilitas dan memungkinkan optimalisasi nilai pengadaan, terutama untuk kebutuhan yang kompleks atau memiliki potensi nilai tam-

bah. Namun tanpa justifikasi yang kuat, metode ini dapat menimbulkan kekhawatiran terhadap potensi bias atau keterbatasan transparansi. Oleh karena itu, diperlukan kerangka keputusan berbasis analisis risiko dan manfaat untuk memilih metode yang paling tepat sesuai konteks pengadaan.

Temuan ini memperkuat penerapan prinsip *value for money* dalam kerangka teori manajemen keuangan publik, yang mengedepankan pentingnya keseimbangan antara aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (3E). Sebagaimana disampaikan oleh Anessi-Pessina dan Sicilia (2020), keberhasilan pengadaan publik tidak semestinya diukur hanya dari pencapaian harga terendah / durasi pelaksanaan yang cepat, melainkan pada kemampuan sistem untuk menciptakan nilai strategis dan manfaat berkelanjutan bagi masyarakat.

Selain itu, hasil analisis ini turut mengislah praktik yang selama ini ada dalam pelaksanaan pengadaan melalui E-Katalog, yakni belum terintegrasinya pendekatan analitis berbasis biaya-manfaat dalam proses pemilihan metode pemesanan. Dengan adopsi kerangka cost-benefit analysis, satuan kerja memiliki landasan yang lebih rasional dan objektif dalam menentukan metode, sehingga keputusan tidak lagi bergantung pada kebiasaan administratif atau tekanan percepatan belanja.



## Info Pengadaan



Pertimbangan Penggunaan Negosiasi Langsung vs Mini Kompetisi Berdasarkan Cost-Benefit Analysis

Aspek	Negosiasi Langsung	Mini Kompetisi
Jenis Barang/Jasa	Kompleks, bernilai strategis, memerlukan persetujuan teknis atau layanan tambahan	Standar, terdefinisi jelas, tidak membutuhkan layanan tambahan
Biaya (Cost)	- Dokumentasi regulasi lebih intensif - Proses lebih lama tidak efisien - Biaya waktu dan SDM dengan keterampilan negosiasi	- Proses lebih lama (7-10 hari) - Evaluasi selama proses waktu - Risiko "race to the bottom" kualitas dikorbankan demi harga
Manfaat (Benefit)	- Dorong peningkatan operasional nilai tambah (generasi, pemerolehan, EAT) - Fleksibilitas terhadap perubahan - Mitigasi risiko kegagalan (Dignitas et al., 2022)	- Potensi efisiensi harga hingga 10-15% (LPP, 2022) - Transparansi dan kompetitif - Cocok untuk kebutuhan materi dan terstandarisasi
Kondisi Pasar	Pasar terbatas (1-3 penyedia relevan)	Pasar luas (> 7 penyedia aktif dan kompetitif)
Nilai Tambah	Ada potensi nilai non-harga (Total Cost of Ownership/TCO, seperti SLA, layanan teknis, insentif)	Tidak ada nilai tambah signifikan, produk dan layanan cenderung homogen
Risiko Administratif	Tinggi (jika dokumentasi lemah Partisipasi tidak efisien)	Rendah: proses terdokumentasi melalui perbandingan penawaran
Kesinyamanan Proses	Cepat (3-5 hari kerja), cocok untuk kebutuhan mendesak	Lebih lama (7-10 hari kerja), memerlukan waktu evaluasi dan persiapan dokumen
Kesesuaian dengan Teori	Cocok dalam konteks Value for Money untuk pengadaan strategis dan berbasis nilai (Aneco-Perrine & Galia, 2021)	Cocok untuk prinsip efisiensi dan persaingan sehat, mendukung Model pasar (Boediman et al., 2018; Perpres 48 Tahun 2021; LPP 2021 & 2024)
Rekomendasi Garis-garis Besar	- Pengadaan kompleks atau krusial - Ada potensi nilai tinggi - Perlu fleksibilitas dan dialog teknis disertai pengadaan Sistem IT khusus, jasa konsultansi strategi, pengabdian atau layanan penyedia	- Produk umum, non-krusial - Banyak penyedia tersedia - Fokus utama pada efisiensi harga dan waktu tersedia cukup (Bentuk Pengadaan ATK, layanan standar, barang kantor, alat tulis/konsumsi, alat minum/galari)

Sumber: Kasi Dalam Perpres

Melalui pendekatan teoritis dan temuan lapangan ini, dapat disimpulkan bahwa pengadaan yang benar-benar menghasilkan Value for Money memerlukan pemilihan metode yang berbasis analisis, bukan asumsi. Lebih jauh, tulisan ini memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur pengadaan digital yang belum banyak membahas aspek pemilihan metode berdasarkan value-based reasoning, khususnya dalam konteks E-Katalog 6.0 di Indonesia. Penting pula bagi LKPP atau UKPBJ menyusun kebijakan operasional yang melengkapi regulasi makro, agar pelaksana pengadaan tidak lagi hanya bergantung pada insting atau tekanan waktu. Dengan alat bantu yang tepat, keputusan pengadaan tidak hanya cepat dan sah, tetapi juga bernilai dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dengan mempertimbangkan hasil tersebut, ke depan diperlukan adanya panduan teknis atau for-

mulasi standar yang mendorong satuan kerja untuk menggunakan metode berdasarkan analisis biaya-manfaat, bukan hanya pertimbangan kepraktisan administratif. Hal ini penting agar sistem E-Katalog 6.0 benar-benar menjadi alat strategis dalam menciptakan tata kelola pengadaan yang bersih, transparan, dan mendukung efektivitas anggaran negara.

**Kesimpulan**

Artikel ini menyimpulkan bahwa pemilihan metode pemesanan barang/jasa melalui E-Katalog 6.0, baik mini kompetisi maupun negosiasi langsung, tidak dapat diberlakukan secara seragam untuk seluruh jenis kebutuhan. Mini kompetisi dan negosiasi langsung bukan untuk dipertentangkan, melainkan untuk diposisikan secara tepat sesuai konteks pengadaan. Setiap metode memiliki karakteristik, keunggulan, dan keterbatasan yang perlu dianalisis secara kontekstual sesuai dengan jenis barang/jasa, kondisi pasar,

risiko, urgensi/waktu pengadaan.

Secara umum, mini kompetisi membuka ruang persaingan yang lebih sehat dan berpotensi menghasilkan efisiensi harga, namun memerlukan waktu dan sumber daya yang lebih besar dalam pelaksanaannya. Sementara itu, negosiasi langsung cenderung lebih cepat dan fleksibel, namun menuntut kehati-hatian tinggi dalam aspek dokumentasi dan justifikasi untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas.

Kajian ini menegaskan pentingnya pendekatan CBA sebagai fondasi utama dalam memilih metode pengadaan. Dengan mempertimbangkan secara objektif biaya, risiko, nilai tambah, dan manfaat jangka panjang, pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih rasional dan terukur. Hal ini juga menjadi wujud nyata penerapan prinsip *value for money* dalam pengelolaan belanja negara yang efisien, efektif, & akuntabel.



## 6 Fitur baru E-Katalog Versi 6 untuk meningkatkan kemudahan proses pengadaan barang/jasa di Indonesia

### 1 Tampilan Antarmuka yang Lebih User-Friendly

- Desain UI/UX lebih modern dan responsif
- Navigasi lebih mudah bagi penyedia dan pengguna



### 4 Peningkatan Performa & Keamanan

- Sistem lebih stabil dan cepat
- Keamanan transaksi ditingkatkan



### 2 Integrasi dengan Sistem Lain

- Sinkronisasi dengan e-Purchasing dan SPSE (Sistem Pengadaan Secara Elektronik)
- Konektivitas lebih baik dengan sistem ERP pemerintah

### 5 Fitur Monitoring & Evaluasi yang Lebih Lengkap

- Dashboard analitik untuk memantau transaksi dan pengadaan
- Pelaporan lebih transparan dan detail

### 3 Proses Pengadaan yang Lebih Efisien

- Penyempurnaan fitur negosiasi harga
- Sistem rekomendasi produk berdasarkan kebutuhan pengguna



### 6 Kemudahan bagi Penyedia

- Proses pendaftaran dan verifikasi lebih cepat
- Peningkatan fitur pencarian dan filter produk

Sebagai rekomendasi, terdapat beberapa langkah strategis yang perlu ditempuh:

1. Menyusun panduan teknis berbasis analisis biaya-manfaat yang memudahkan satuan kerja dalam memilih metode pemesanan barang/jasa di E-Katalog secara tepat dan terukur.
2. Memperkuat dokumentasi dan jejak audit (*audit trail*) pada setiap proses pengadaan, khususnya dalam negosiasi langsung, agar seluruh proses terdokumentasi dengan transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.
3. Meningkatkan kapasitas SDM pengadaan pemerintah, terutama Pokja dan PPK, melalui pelatihan tentang teknik evaluasi mini kompetisi, strategi negosiasi, serta pemahaman mendalam mengenai prinsip *value for money* dan analisis manfaat jangka panjang.
4. Mengembangkan alat ukur praktis, seperti *scoring tool* atau *decision tree* berbasis kondisi riil di lapangan, yang dapat digunakan sebagai panduan obyektif dalam menentukan metode pengadaan yang paling sesuai.

Pada akhirnya, transformasi pengadaan melalui E-Katalog 6.0 bukanlah sekadar soal digitalisasi prosedur, melainkan bagaimana pemerintah dapat berbelanja lebih cerdas. Mini kompetisi memberi kecepatan, negosiasi langsung memberi nilai strategis—keduanya sama penting tinggal bagaimana ditempatkan pada konteks yang tepat. Dengan begitu, belanja negara tidak hanya efisien dalam jangka pendek, tetapi juga berdaya guna bagi pembangunan berkelanjutan.

Penulis: Aditya Endah  
Foto: Ibnu Sujono, Dicky Surya

# Implementasi *E-Purchasing*: Pasca Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025



## TUTORIAL BELANJA **E-PURCHASING** PADA **KATALOG ELEKTRONIK** LOKAL DENGAN METODE NEGOSIASI



**D**i era transformasi digital yang semakin pesat, pengadaan barang/jasa pemerintah di Indonesia memasuki fase baru yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel. Salah satu terobosan utama adalah peluncuran Katalog Elektronik (E-Katalog) Versi 6, yang dirancang untuk merevolusi proses pengadaan secara nasional. Platform ini tidak hanya menyederhanakan prosedur administratif, tetapi juga mendukung kemandirian ekonomi melalui pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, & Menengah (UMKM) serta produk dalam negeri (PDN) serta menyatukan proses proses pengadaan sampai dengan pembayaran dalam satu aplikasi.

Pengembangan E-Katalog Versi 6 merupakan bagian dari upaya pemerintah untuk mempercepat digitalisasi pengadaan barang/jasa, sebagaimana dlamatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2023 tentang Percepatan Pelaksanaan Transformasi Dig-

ital di Bidang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Perpres tersebut mengatur penugasan PT Telkom Indonesia Tbk untuk menyelenggarakan Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) beserta sistem pendukungnya. Penugasan tersebut diimplementasikan dalam kerja sama antara LKPP & PT Telkom sampai dengan menghasilkan platform E-Katalog Versi 6 yang mulai diberlakukan secara menyeluruh bagi semua kementerian/lembaga dan pemerintah daerah pada 1 Januari 2025. Peluncuran resmi dilakukan oleh Presiden Prabowo Subianto pada 10 Desember 2024 di Istana Negara, menandai era baru pengadaan yang lebih modern dan terintegrasi. Hingga akhir 2024, jumlah produk yang tayang di platform ini telah mencapai 3,5 juta, terdiri dari 2,9 juta produk termigrasi dan 615 ribu produk hasil kurasi.

Dengan ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025

(Perpres 46/2025) tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, pengaturan terkait E-Purchasing semakin diperkuat & diperluas baik dari sisi pelaku maupun proses pengadaannya. Dalam rangka mendorong penggunaan metode E-Purchasing, dalam Pasal 50 ayat (5) Perpres 46/2025 diatur kewajiban pelaksanaan E-Purchasing dalam rangka memenuhi kebutuhan barang/jasa apabila tersedia dalam katalog elektronik. Akan tetapi terdapat pengecualian kewajiban tersebut dalam hal tidak dapat memenuhi kebutuhan dari aspek volume, spesifikasi teknis, waktu, Lokasi, dan/atau layanan, atau berdasarkan pertimbangan lebih efisien dan/atau efektif jika dilaksanakan melalui metode selain E-Purchasing. Pengecualian kewajiban tersebut dilakukan berdasarkan penilaian Pejabat Pembuat Komitmen (PPK).

**Data Metode Pengadaan melalui Penyedia Umum**  
(per tanggal 30 Oktober 2025)

No.	Metode Pengadaan	Nasional		Kementerian Keuangan	
		Nilai Perencanaan	Persentase	Nilai Perencanaan	Persentase
1.	E-Purchasing	321.868.327.212.839	47,34%	1.091.411.215.071	29,47%
2.	Tender	173.314.393.894.463	25,07%	1.613.474.106.933	37,55%
3.	Pengadaan langsung	128.918.258.193.917	18,95%	1.944.423.471.110	35,20%
4.	Pengadaan langsung	54.047.324.785.051	8,03%	630.599.906.950	16,99%
5.	Tender Cepat	3.542.890.482.473	0,52%	11.442.041.000	0,31%
TOTAL		679.679.352.388.543	100%	3.657.948.163.064	100%

Sumber data: <https://kbbn.go.id>

Secara nasional kewajiban penggunaan metode E-Purchasing ini sudah mulai diimplementasikan dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah, baik di Tingkat Pemerintah pusat maupun Pemerintah Daerah, hal ini terlihat dari banyaknya satuan kerja yang merencanakan pemilihan e-Purchasing sebagai metode PBJ sebagaimana data di atas.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa di tingkat nasional, metode pengadaan E-Purchasing menjadi metode paling diminati pelaku pengadaan melalui Penyedia Umum, dengan pengguna sebanyak 47,34% menggunakan metode E-Purchasing. Akan tetapi agak sedikit berbeda di Kemenkeu dimana E-Purchasing menduduki peringkat kedua setelah metode Pengadaan Langsung dengan pengguna sebanyak 33,20%.

Selain mewajibkan penggunaan metode E-Purchasing, Perpres 45/2025 juga mengatur beberapa hal baru dalam rangka manajemen risiko pelaksanaan metode E-Purchasing. Beberapa pengaturan yang menjadi perhatian dalam proses pemilihan melalui metode E-Purchasing antara lain:

#### Pokja Pemilihan

Penambahan Peran Pokja Pemilihan dalam proses E-Purchasing khususnya dalam proses pemilihan penyedia sangat penting dan

akan membantu mengurangi beban PPK yang memegang peran tunggal dalam proses E-Purchasing dari proses pemilihan penyedia sampai dengan pembayaran.

Pokja Pemilihan diharapkan dapat membantu melakukan pemeriksaan awal dokumen persiapan yang sudah disusun PPK, penambahan peran ini sebagai bentuk kontrol dan penyeimbang kewenangan para pelaku pengadaan agar bisa saling mengoreksi dan menyempurnakan proses pengadaan agar selalu sesuai regulasi yang ada.

Peran Pokja Pemilihan ini akan diimplementasikan setelah regulasi di tingkat Peraturan LKPP ditetapkan dan fitur pada aplikasi E-Katalog v6.0 siap digunakan.

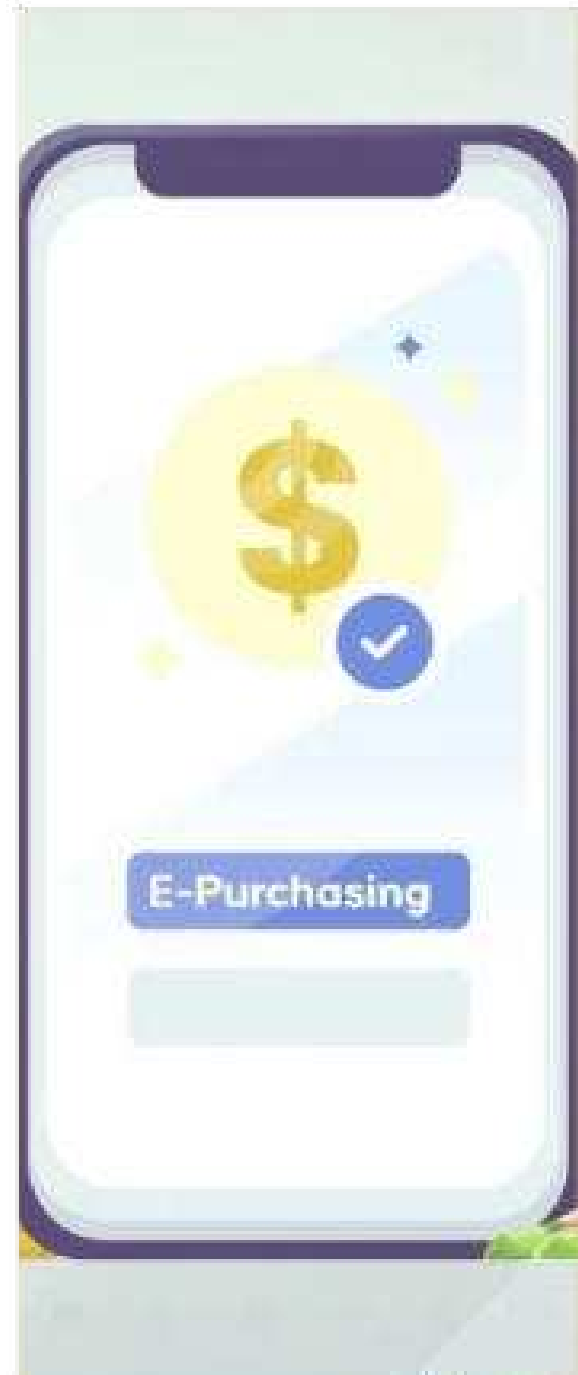
#### PPK/PP mendokumentasikan seluruh tahapan Persiapan, Pemilihan Produk dan Penyusunan Referensi Harga

Dalam transaksi E-Purchasing, dokumentasi proses persiapan, pemilihan produk dan penyusunan referensi harga harus didokumentasikan baik di dalam fitur yang tersedia pada aplikasi E-Katalog maupun di luar aplikasi untuk proses yang memang dilakukan terkait proses PBJ tersebut.

#### Harga Perkiraan Sendiri (HPS)

Kewajiban PPK dalam Perpres 46/2025 untuk menyusun dan menetapkan HPS untuk paket E-Pur-

chasing dengan nilai dasar Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah) sangat relevan dikaitkan dengan kewajiban penggunaan E-Purchasing dan perluasan peningkatan barang/jasa yang ada di E-Katalog. Baik berupa Pekerjaan Konstruksi, Jasa Lainnya maupun Jasa Konsultansi.



HPS sangat membantu PPK dalam proses negosiasi sehingga PPK benar-benar memahami harga perolehan dari barang/jasa yang akan dilakukan transaksi. Apalagi untuk pengadaan berupa Pekerjaan Konstruksi maupun Jasa Konsultansi harga pembandingnya tidak seperti produk berupa barang yang diproduksi pabrikan dengan spesifikasi dan jenis yang terukur dan terstandar.

#### Jaminan Pelaksanaan

Selain itu dalam E-Purchasing terdapat kewajiban penyedia untuk memberikan jaminan pelaksanaan untuk pengadaan barang/pekerjaan konstruksi/jasa lainnya dengan nilai di atas Rp200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah), kecuali untuk pengadaan jasa lainnya yang aset penyedia dikuasai oleh pengguna.

Jaminan ini sangat penting untuk menjamin risiko gagal dalam pelaksanaan kontrak oleh penyedia, apalagi pekerjaan yang dilaksanakan melalui E-Purchasing secara nasional sangat besar dan menjadi metode dengan persentase terbesar yang digunakan dalam proses pemilihan penyedia PBJ.

Jaminan Pelaksanaan ini diunggah PPK dalam aplikasi sebelum dilakukan penandatanganan Surat Pesanan oleh kedua belah pihak. PPK memeriksa kebenaran dan keabsahan serta substansi jaminan pelaksanaan kepada penerbit jaminan untuk memastikan tidak ada kendala apabila terdapat kondisi yang mengharuskan jaminan pelaksanaan tersebut dicairkan.

#### Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

Pada proses E-Purchasing melalui aplikasi E-Katalog v6.0, Selain pajak, terdapat pengenaan PNBP

yang berlaku pada LKPP dengan tarif sebagaimana diatur dalam PMK 117/2023. Untuk UMK dan koperasi dikenakan tarif sebesar Rp0,00 (nol rupiah).

Penggunaan PNBP tersebut untuk pengembalian atas pendanaan yang telah dikeluarkan oleh PT Telkom Indonesia yang mendapatkan penugasan untuk melakukan percepatan transformasi digital di bidang PBJ Pemerintah melalui Perpres 17/2023 tentang Percepatan Pelaksanaan Transformasi Digital di Bidang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

#### E-Purchasing Jasa Konsultansi

Perpres 46/2025 juga memfasilitasi Pengadaan Jasa Konsultansi dalam E-Purchasing, baik jasa konsultansi perorangan maupun badan usaha. Hal ini bisa dilakukan sepanjang petunjuk teknis dan fitur/kategori produk jasa konsultansi sudah tersedia di E-Katalog.

Proses jasa konsultansi membutuhkan waktu yang cukup panjang dalam proses pemilihan penyedia, khususnya yang menggunakan metode Pra Kualifikasi. Pada Jasa Konsultansi Konstruksi yang proses perencanaan sampai dengan pekerjaan konstruksinya dilakukan dalam tahun anggaran yang sama, sangat berpengaruh ke waktu pelaksanaan fisik yang tersisa menjadi sangat terbatas dan cenderung akan memaksakan waktu pelaksanaan dengan batas akhir yang terbatas sehingga berpotensi pekerjaan terlambat atau kualitasnya berkurang.

Apabila sudah tersedia dalam E-Katalog, diharapkan proses E-Purchasing Jasa Konsultansi akan lebih mudah dan cepat sehingga akan mendukung proses pengadaan pada tahapan selanjutnya.





### Swakelola melalui E-Purchasing

Perluasan obyek E-Purchasing tidak dibatasi pengadaan yang melalui Penyedia Barang/jasa saja, akan tetapi proses Swakelola juga didorong untuk masuk ke dalam E-Purchasing. Swakelola yang bisa dilakukan melalui E-Purchasing adalah Swakelola Tipe I, II dan III.

### Kewajiban bagi Satuan Kerja

Satuan kerja wajib menggunakan produk dalam negeri dan mengutamakan penyedia UMK & koperasi saat melakukan E-Purchasing:

- Apabila barang/jasa yang dibutuhkan pada E-Katalog terdapat Produk Dalam Negeri (PDN) yang memiliki jumlah nilai TKDN dan nilai BMP minimal 40% maka PPK/PP memilih PDN dengan nilai TKDN paling sedikit 25%;
- Apabila kondisi di atas tidak dapat dipenuhi maka PPK/PP memilih produk dalam negeri kurang dari 25%;
- Dalam hal kondisi a dan b di atas tidak dapat dipenuhi maka PPK/PP memilih produk dengan label PDN, namun belum mempunyai nilai TKDN;
- Dalam hal kondisi pada huruf a, b, c di atas tidak dapat dipenuhi maka PPK/PP dapat memilih produk impor.

### Tertib Administrasi Pengadaan

Pejabat pengadaan wajib melaksanakan seluruh proses E-Purchasing pada E-Katalog v6.0 dari tahap pemilihan penyedia, pelaksanaan kontrak sampai dengan proses pembayaran.

Salah satu keunggulan dari E-Katalog v6.0 adalah integrasi proses dari tahapan pemilihan penyedia barang/jasa sampai dengan proses pembayaran. Semua tahapan proses telah disiapkan fiturnya dalam aplikasi sehingga penandatanganan Surat Pesanan

serta pengiriman barang/jasa yang sebelumnya dilakukan di luar sistem (pada E-Katalog v5) proses penandatanganan dokumentasinya sudah dilakukan didalam sistem.

Diharapkan dengan proses yang semua tercatat dan dilakukan dalam sistem, para pelaku pengadaan akan lebih disiplin dalam melakukan proses pengadaan karena tidak memungkinkan dilakukan penandatanganan dengan tanggal mundur sebagaimana bila dilakukan manual.

Akan tetapi untuk beberapa kondisi baik karena keterbatasan fitur pada aplikasi maupun kondisi yang mengakibatkan proses pembayaran terpaksa dilakukan di luar sistem, LKPP tetap memfasilitasi pembayaran di luar sistem dengan terlebih dahulu melaporkan kepada pengelola katalog disertai alasan yang jelas.

### Panduan Penggunaan

Untuk mempermudah penggunaan aplikasi, pada laman bantuan.inaproc.id telah disiapkan panduan penggunaan bagi Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Pengadaan, Penyedia Barang/jasa, Bendahara, Auditor dan Verifikator Akun Inaproc sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing pengguna aplikasi.

Selain itu, apabila para pengguna aplikasi mengalami kendala dalam melaksanakan tahapan registrasi dan verifikasi akun inaproc, serta transaksi E-Purchasing, dapat membuat tiket laporan melalui layanan Pusat bantuan di laman bantuan.inaproc.id.

Penulis: Antoni Risman

Foto: Ibnu Sujono, Dicky Surya

# Duit Rakyat, Tata Kelola Hebat: Belanja Negara Pintar dengan Keputusan LKPP 157/2024



# LKPP

## Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

**B**ayangkan uang pajak yang Anda bayarkan bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari pemerintah, tapi juga untuk membangun masa depan yang lebih baik, lebih hijau, lebih adil, dan paling penting dikelola dengan jujur dan transparan. Ini bukan mimpi, melainkan sebuah komitmen nyata yang sedang diwujudkan lewat apa yang kita sebut "Belanja Negara Cerdas". Artinya, setiap pembelian pemerintah—mulai dari kertas kantor sampai pembangunan jembatan—dirancang untuk memberi dampak positif bertingkat ganda: ekonomi maju, masyarakat sejahtera, lingkungan lestari, dan tata kelola pemerintahan yang bersih. Kunci utama dalam upaya ini adalah Keputusan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) Nomor 157 Tahun 2024, yang merupakan Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang Berkelanjutan. Pedoman ini menjadi "panduan belanja pintar" bagi se-

luruh kementerian dan lembaga, yang mengukuhkan pengadaan berkelanjutan sebagai instrumen kunci dalam mengimplementasikan amanat Pasal 4 huruf h dan Pasal 5 huruf i Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 16 Tahun 2018 juncto Perpres 46/2025. Mari kita selami bagaimana panduan ini menjadi jembatan antara Green Procurement, target SDGs 2030, dan mimpi Indonesia Emas 2045.

### Belanja Negara yang Bukan Sekadar Beli: Mengenal Pengadaan Berkelanjutan

Pernahkah Anda berpikir, "apa yang pemerintah beli dengan uang kita?" Jawabannya sangat beragam, dan kini, cara mereka membeli pun berubah. Dulu, fokus utama mungkin harga termurah. Tapi sekarang, melalui konsep Pengadaan Berkelanjutan, pemerintah dituntut untuk melihat gambaran yang lebih besar.

Menurut Pedoman LKPP 157/2024, pengadaan berkelanjutan itu ibarat memilih barang yang

bukan hanya murah di awal, tapi juga bagus dampaknya secara:

- **Ekonomi:** Barang/jasa yang dibeli harus mendukung pertumbuhan ekonomi lokal, memberdayakan UMKM (usaha mikro, kecil, dan menengah), serta punya nilai ekonomis jangka panjang.
- **Sosial:** Ini tentang memastikan barang/jasa itu dibuat secara adil, tanpa eksploitasi, dan bermanfaat bagi masyarakat luas—termasuk membuka lapangan kerja bagi kelompok rentan.
- **Lingkungan:** Nah, ini yang paling menarik! Pemerintah kini harus memikirkan apakah produk itu ramah lingkungan, hemat energi, tidak merusak alam saat dibuat atau dibuang, dan mendukung upaya daur ulang.
- **Institusional:** Ini adalah aspek krusial yang memastikan proses pengadaan berjalan transparan, akuntabel, bebas korupsi, serta melibatkan partisipasi publik yang memadai. Dengan tata kelola yang baik, kepercayaan masyarakat terhadap penggunaan uang pajak akan semakin meningkat.

Singkatnya, belanja negara sekarang bukan lagi ajang "siapa paling murah", tapi "siapa paling bermanfaat, bertanggung jawab, dan dikelola secara bersih"

### **Jurus Hijau: Green Procurement dan Ekonomi yang Berputar**

Aspek lingkungan dalam belanja negara cerdas dikenal dengan istilah *Green Procurement*, atau pengadaan hijau. Ini bukan sekadar tren, tapi kebutuhan. Keputusan LKPP 157/2024 sangat mendorong pembelian produk yang sudah punya "label hijau" dari Kementerian Lingkungan Hidup. Contohnya: kertas daur ulang, lampu hemat energi, AC yang irit listrik, atau kayu yang didapat dari hutan lestari.

Ada juga konsep Biaya Siklus Hidup (*Life Cycle Costing - LCC*). Ini seperti membeli barang elektronik. Harga awalnya mungkin mahal, tapi kalau irit listrik dan awet, biaya total selama pemakaian akan jauh lebih murah daripada yang murah di awal tapi boros energi dan cepat rusak. LCC memastikan pemerintah melihat biaya jangka panjang, bukan hanya harga beli.

Pendekatan ini juga mendorong Ekonomi Sirkular. Bayangkan, barang yang tadinya hanya dipakai lalu dibuang, kini didesain agar bisa dipakai ulang, diperbaiki, atau didaur ulang. Misalnya, Proyek STOP Jembrana yang disebutkan dalam pedoman, mengubah sampah menjadi sumber daya bernilai ekonomi dan memberdayakan masyarakat setempat. Ini adalah cara cerdas untuk menjaga bumi sekaligus menggerakkan ekonomi.

### **Kompas Global: SDGs 2030 dan Belanja Negara Kita**

Anda mungkin sering mendengar

tentang SDGs (Tujuan Pembangunan Berkelanjutan). Itu adalah 17 tujuan besar dunia untuk membuat bumi dan isinya lebih baik pada tahun 2030. Nah, belanja negara cerdas kita punya peran besar dalam mewujudkan beberapa tujuan ini.

Terutama, pedoman LKPP 157/2024 secara jelas menyebutkan bahwa pengadaan berkelanjutan adalah kunci untuk mencapai SDG Tujuan 12: Konsumsi dan Produksi yang Berkelanjutan, khususnya target 12.7: "Mendorong praktik-praktik pengadaan barang dan jasa yang berkelanjutan...".

Artinya, dengan belanja yang pintar, kita turut:

- Mengurangi sampah dan polusi (SDG 12).
- Menciptakan lebih banyak pekerjaan layak (SDG 8).
- Melindungi lingkungan dan iklim dari kerusakan (SDG 13, 14, 15).
- Membangun infrastruktur yang kuat dan *eco-friendly* (SDG 9, 11).
- Mewujudkan tata kelola yang efektif, akuntabel, dan inklusif (SDG 16: Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Tangguh).

Jadi, setiap kali pemerintah membeli sesuatu secara berkelanjutan, itu berarti satu langkah maju menuju Indonesia yang selaras dengan tujuan global untuk masa depan yang lebih baik.

### **Merangkai Masa Depan: Kontribusi Belanja Negara Cerdas menuju Indonesia Emas 2045**

Indonesia Emas 2045 adalah impian kita bersama: melihat Indonesia menjadi negara maju, berdaulat, adil, dan makmur saat merayakan 100 tahun kemerdekaan. Bagaimana belanja negara cerdas berkontribusi pada visi ini?

# GREEN PROCUREMENT

**Ekonomi Kuat:** Dengan memprioritaskan produk buatan dalam negeri dan UMKM (target minimal 40% dari pembelanjaan pemerintah), pedoman ini secara langsung mendorong industri lokal kita berkembang, menciptakan jutaan lapangan kerja, dan mengurangi ketegantungan impor.

**Infrastruktur Tangguh:** Pembangunan jalan, gedung, atau fasilitas publik kini harus dirancang agar tahan lama, ramah lingkungan, dan hemat energi. Ini memastikan investasi kita tidak sia-sia dan infrastruktur kita siap menghadapi tantangan masa depan, termasuk perubahan iklim.

**Masyarakat Sejahtera:** Belanja yang cerdas juga memastikan hak-hak pekerja terlindungi, memberikan kesempatan bagi penyandang disabilitas, dan mendukung komunitas lokal. Ini semua membangun fondasi masyarakat yang lebih adil dan setara.

**Pemerintahan Bersih dan Berintegritas:** Pengadaan yang menerapkan prinsip tata kelola yang baik akan memperkuat kapasitas kelembagaan pemerintah, meningkatkan kepercayaan publik, dan menjamin penggunaan anggaran yang efektif serta bebas dari praktik korupsi.

Pendeknya, uang yang dibelanjakan hari ini akan menentukan seperti apa wajah Indonesia di tahun 2045.

### Bagaimana Pedoman Ini Bekerja di Lapangan?

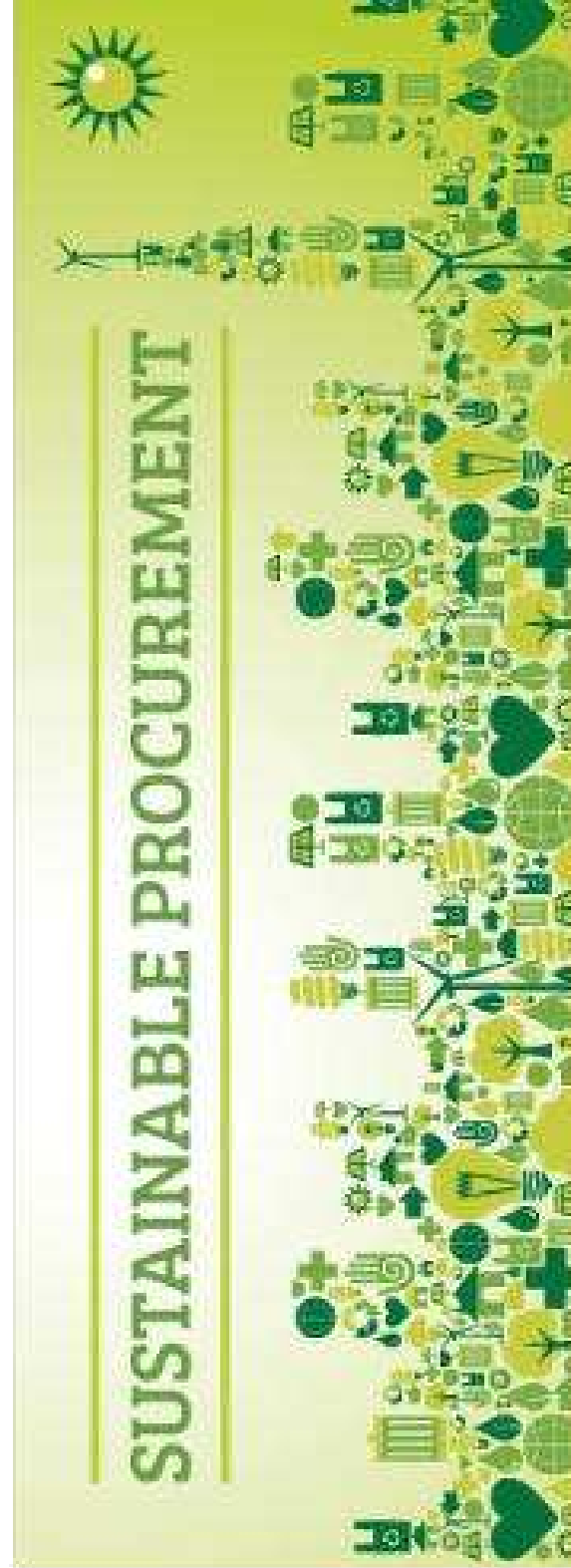
Keputusan Kepala LKPP 157/2024 tidak hanya teori, tapi juga panduan praktis. Ini mengatur bagaimana pemerintah harus:





- **Merencanakan:** Sejak awal, anggaran harus dialokasikan untuk barang/jasa berkelanjutan. Bahkan, sistem informasi pengadaan (SIRUP) kini dilengkapi fitur tagging untuk menandai paket yang berkelanjutan.
- **Memilih Penyedia:** Pemerintah tidak hanya melihat harga, tapi juga seberapa bagus calon penyedia dalam aspek keberlanjutan & integritas. Ada indikator kinerja khusus dan bahkan insentif untuk penyedia yang paling "hijau", bertanggung jawab, dan berkomitmen pada tata kelola yang baik.
- **Memanfaatkan Teknologi:** Platform E-Procurement seperti E-Katalog dan SPSE menjadi sangat penting. Kini lebih mudah menemukan produk ramah lingkungan atau dari UMKM langsung melalui sistem digital, sekaligus meningkatkan transparansi seluruh proses pengadaan.
- **Memantau:** Setelah kontrak berjalan, pemerintah tetap memantau apakah penyedia memenuhi komitmen keberlanjutannya, dan hasil laporannya transparan untuk publik. Mekanisme pengawasan dan audit yang kuat juga menjadi bagian dari tata kelola yang baik untuk mencegah penyimpangan.

Sebagai penutup, Keputusan Kepala LKPP 157/2024 adalah lebih dari sekadar aturan; ini adalah pernyataan komitmen kita sebagai bangsa. Ini adalah ajakan untuk semua pihak—pemerintah, pelaku usaha, dan kita sebagai masyarakat—untuk ikut serta dalam "belanja pintar" demi masa depan. Dengan menerapkan Pedoman Pengadaan Berkelanjutan yang mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, lingkungan, dan terutama institusional yang kuat, kita tidak hanya mengelola uang rakyat dengan bijak, tapi juga



secara aktif membangun fondasi untuk Indonesia yang lebih hijau, lebih adil, lebih makmur, dan lebih bersih di tahun 2045. Mari bersama kita dukung belanja negara yang cerdas ini, karena masa depan yang cerah dimulai dari keputusan-keputusan kecil yang bertanggung jawab hari ini.

Penulis: Rodhie Febrian  
Foto: Ibnu Sujono, Dicky Surya

# Kick Off Meeting dan Konsolidasi Awal ISO 27001:2022: Langkah Nyata Menuju Layanan Pengadaan yang Tangguh dan Terpercaya

Suasana penuh semangat menyelimati Ruang Rapat Lantai 16, Gedung Djuanda II pada pagi itu. Biro Manajemen Barang Milik Negara dan Pengadaan, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, resmi menggelar Kick Off Meeting Tim Penerapan Sistem Manajemen Keamanan Informasi (SMKI) sesuai standar ISO 27001:2022. Pertemuan ini bukan sekadar agenda rutin, melainkan momentum penting yang menandai dimulainya sebuah perjalanan panjang menuju penguatan tata kelola keamanan informasi di lingkungan Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE).

Kegiatan ini lahir sebagai tindak lanjut dari Keputusan Kepala Biro Manajemen BMN dan Pengadaan Nomor KEP-37/SJ.7/2025, yang menjadi landasan pembentukan Tim ISO 27001:2022. Dalam keputusan tersebut, diatur secara rinci peran, tanggung jawab, serta struktur organisasi tim yang akan mengawal penerapan sistem manajemen keamanan informasi.

## Pembukaan yang Memperkuat Tekad

Kick Off Meeting dibuka dengan sambutan dari Kepala Bagian Manajemen Pengadaan, Agnes Sedana Milasari D. Dalam pesannya, beliau menekankan bahwa keberhasilan penerapan ISO 27001:2022 membutuhkan kolaborasi lintas fungsi dan komitmen penuh dari seluruh anggota tim. "Kita tidak hanya membangun sistem, tetapi juga menanamkan budaya kerja yang menjunjung tinggi keamanan informasi, demi terciptanya layanan pengadaan yang profesional, transparan, dan terpercaya," ungkap Agnes dengan penuh keyakinan.

## Bekal Wawasan dari Ahli

Sebagai penguat langkah awal, hadir pula Bapak Rachman Sukri, Pranata Komputer Ahli Madya dari Pusat Arsitektur dan Tata Kelola Teknologi Informasi, Kementerian Keuangan, yang menjadi narasumber utama. Dalam paparannya, beliau menguraikan pentingnya ISO 27001:2022 sebagai standar internasional

dalam mengelola keamanan informasi secara sistematis.

Rachman tidak hanya menjelaskan mengenai prinsip-prinsip dasar dan kontrol Annex A dalam ISO 27001:2022, tetapi juga membagikan pengalaman strategis dalam menghadapi proses sertifikasi di tahun pertama, serta audit surveillance di tahun kedua dan ketiga. Menurutnya, konsistensi, dokumentasi yang rapi, serta kedisiplinan seluruh tim menjadi kunci sukses implementasi standar ini.

## Tim yang Solid, Peran yang Jelas

Peserta kegiatan terdiri dari beragam pejabat dan pegawai yang tergabung dalam tim ISO 27001:2022. Mulai dari unsur pengarah, penanggung jawab, ketua dan sekretaris, hingga pelaksana teknis seperti pengendali dokumen, auditor internal, ISMS officer, pengelola risiko keamanan informasi, serta pengelola Business Continuity Plan (BCP).





Kehadiran berbagai unsur ini menegaskan bahwa penerapan ISO 27001:2022 bukanlah tugas individu, melainkan kerja kolektif yang membutuhkan koordinasi erat antarbagian.

### Lebih dari Sekadar Sertifikasi

ISO 27001:2022 bukanlah sekadar sertifikat yang terpajang di dinding, melainkan representasi nyata dari komitmen Kementerian Keuangan terhadap perlindungan data dan peningkatan kualitas layanan. Melalui penerapan standar ini, LPSE diharapkan mampu memberikan layanan yang tidak hanya efisien dan transparan, tetapi juga tangguh menghadapi berbagai risiko dan ancaman di era digital.

### Satu Semangat, Satu Tujuan

Dengan mengusung tagline penuh energi, **Bersama Kita Amankan Informasi, Wujudkan Layanan Pengadaan yang Tangguh**, Kick Off Meeting ini meneguhkan langkah awal menuju transformasi budaya kerja yang lebih aman, profesional, dan berorientasi pada masa depan.

Lebih dari itu, pertemuan ini menjadi pengingat bahwa di balik setiap sistem, ada manusia-manusia yang berkomitmen, bekerja sama, dan berjuang menjaga kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan negara.

### Konsolidasi Awal, Satu Langkah Mendekati Audit ISO

Biro Manajemen Barang Milik Negara dan Pengadaan (Biro Madan) melaksanakan rapat koordinasi awal bersama PT Lemti Unindo Inovasi (LEMTI) sebagai mitra konsultan dalam pendampingan implementasi ISO/IEC 27001:2022. Rapat ini menandai langkah strategis BMNP dalam memantapkan persiapan menghadapi audit surveillance pertama yang akan digelar pada November 2025.

Sebagai informasi, Biro Madan telah meraih sertifikasi ISO/IEC 27001:2022 pada November 2024 melalui audit resertifikasi dan transisi dari versi 2013. Namun, dengan adanya reorganisasi dan mutasi pegawai, diperlukan konsolidasi ulang untuk memastikan penerapan Sistem Manajemen Keamanan Informasi (SMKI) berjalan konsisten dan sesuai standar.

Dalam rapat koordinasi ini, tim konsultan LEMTI memaparkan rencana kerja pendampingan yang berlangsung dari Agustus hingga Desember 2025. Tahapan meliputi review dokumentasi SMKI, evaluasi risk register, sosialisasi implementasi, pelatihan auditor internal, audit internal, hingga pendampingan dalam audit eksternal. Semua langkah ini dirancang untuk memperkuat kesiapan Biro Madan menjelang

audit surveillance.

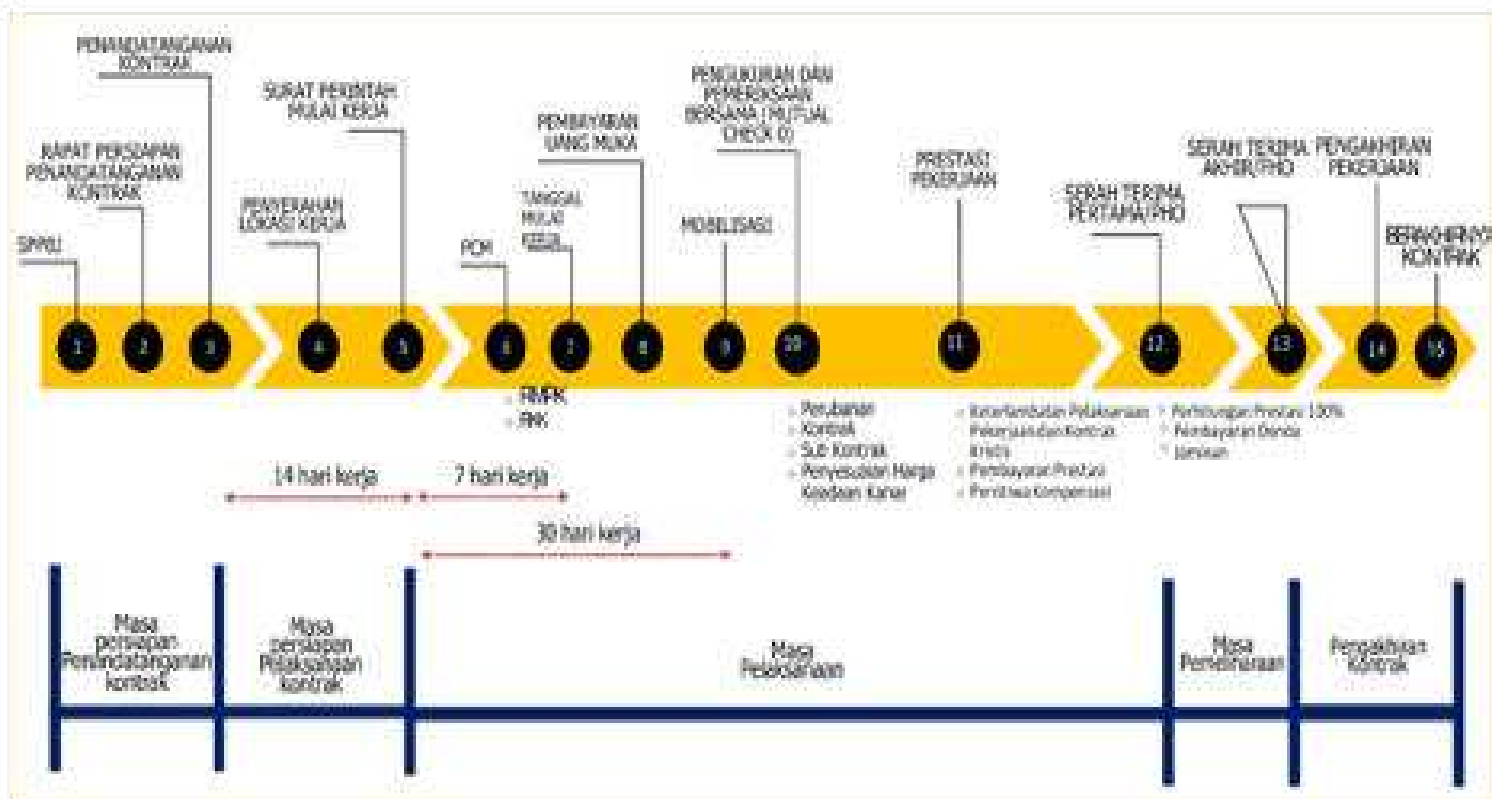
Kepala Bagian Manajemen Pengadaan, Agnes Sediani D., menekankan pentingnya sinergi antara tim internal dan konsultan, "Kesiapan menghadapi audit tidak hanya soal kelengkapan dokumen, tetapi juga kolaborasi yang solid. Kita perlu bekerja bersama untuk memastikan standar keamanan informasi terus terjaga," ungkapnya.

Selain menetapkan pembagian tugas dan menunjukan person in charge (PIC) untuk tiap aspek implementasi, rapat juga menghasilkan kesepakatan terkait mekanisme koordinasi. Pertemuan rutin mingguan serta komunikasi resmi melalui email dan grup WhatsApp akan menjadi jalur utama untuk memperlancar koordinasi.

Sebagai tindak lanjut, rapat lanjutan dijadwalkan pada Kamis, 4 September 2025, guna mengevaluasi progres awal dan menyelaraskan tahapan berikutnya. Dengan pendampingan konsultan, Biro Madan optimis dapat mempertahankan sertifikasi ISO/IEC 27001:2022 sekaligus memperkuat kepercayaan stakeholder terhadap layanan pengadaan elektronik Kemenkeu.

Penulis: Jeri Martin  
Foto: Jeri Martin, Pandu

# Manajemen Kontrak Konstruksi, Mengawal Janji di Balik Tumpukan Beton



Dapat dilihat ilustrasi di atas merupakan gambaran dari tahapan pelaksanaan kontrak pengadaan.

## Kontrak dan Janji yang Menjadi Fondasi

Setiap kali sebuah gedung, jalan tol, atau jembatan berdiri, ada janji yang menopang di baliknya yaitu kontrak konstruksi. Kontrak dalam dunia konstruksi mungkin hanya terdengar seperti tumpukan kertas penuh pasal, tetapi adalah "janji" yang mengikat antara PPK selaku pengguna jasa dengan pihak ketiga selaku penyedia jasa Konstruksi yang menyatakan bahwa bangunan akan selesai

tepat mutu, waktu dan biaya. Inilah jantung dari manajemen kontrak Konstruksi yang menjadi sebuah seni mengawal janji di tengah ketidakpastian yang menjadi perisai yang memastikan uang rakyat benar-benar berbuah infrastruktur yang bermanfaat. Dalam dunia konstruksi, kontrak adalah peta jalan yang mengikat antara PPK dan penyedia. Ia memuat segala hal, mulai dari hak dan kewajiban, jadwal kerja, metode pelaksanaan, sampai sanksi jika janji dilanggar.

Mengapa kontrak konstruksi begitu vital? Karena berbeda dengan pengadaan barang biasa,

pekerjaan konstruksi selalu penuh ketidakpastian seperti cuaca, kondisi tanah, ketersediaan material dan tenaga kerja, kondisi keuangan penyedia, hingga faktor manusia. Itulah mengapa kontrak konstruksi selalu multistage mulai penandatanganan kontrak, penyerahan lokasi, Surat Perintah Mulai Kerja (SPMK), mobilisasi alat, pengendalian mutu, hingga serah terima pekerjaan. Setiap tahap punya risiko sendiri, sedikit saja salah langkah, biaya bisa melonjak, mutu merosot, atau proyek macet di tengah jalan. Maka, kontrak tidak sekadar aturan tetapi ia adalah seni mengelola risiko.

### Dari Tinta ke Lapangan

Sebuah kontrak yang baru ditandatangani hanyalah awal cerita dan manajemen kontrak bukan hanya tentang menulis pasal melainkan tantangan sejadi muncul saat ia harus dihidupkan di lapangan. Sebelum pekerjaan dimulai, ada ritual penting yang disebut Mutual Check 0% (MC-0) yaitu pemeriksaan bersama kondisi lapangan antara PPK, Pelaksana Konstruksi, Konsultan Pengawas dan Konsultan Perencana sebelum pekerjaan dimulai. Di sinilah realitas sering bertabrakan, kerap terjadi perbedaan antara dengan dokumen perencanaan dan realitas kondisi di lapangan. Gambar di atas kertas bisa saja tidak sama dengan kontur tanah yang bergelombang, atau ada utilitas bawah tanah yang tidak tercatat. Tanpa pemeriksaan awal ini, perselisihan mudah terjadi. Dalam kontrak juga mewajibkan penyedia menyerahkan Rencana Mutu Pekerjaan (RMPK). Dokumen ini berisi detail metode kerja, rencana pengujian mutu, hingga pengendalian subkontraktor.

RMPK adalah "kitab suci" pelaksanaan di lapangan. Jika disusun seadanya, bangunan berisiko gagal sejak awal.

### Dirigen di Tengah Orkestra

Manajemen kontrak konstruksi sering diibaratkan seperti seorang dirigen orkestra. Ia tidak bermain alat musik, tetapi memastikan semua instrumen bekerja harmonis mulai dari tim teknis, penyedia jasa konstruksi, konsultan perancang dan pengawas, pekerja lapangan bermain sesuai tempo. Ada tiga nada utama yang harus dijaga:

1. Waktu, konstruksi adalah perlombaan melawan jam, dimana pada masa pekerjaan rencana fisik pelaksanaan 0% - 70% dari kontrak selisih keterlambatan antara realisasi fisik pelaksanaan dengan rencana tidak boleh lebih besar 10%. Sedangkan rencana fisik pelaksanaan 70% - 100% dari kontrak selisih keterlambatan antara realisasi fisik pelaksanaan dengan rencana tidak boleh lebih besar 5%. Apabila di periode

tersebut melebihi dari nilai rencana fisik bisa mengubah status proyek menjadi kontrak kritis. Bila itu terjadi, digelar Show Cause Meeting (SCM) yaitu rapat pembuktian untuk menentukan apakah penyedia jasa masih bisa mengejar target atau kontrak harus dipulus.

2. Biaya, uang dalam proyek konstruksi mengalir bertahap mulai dari uang muka, termin, hingga retensi semua harus sesuai prognos nyata. Bayangkan jika pembayaran didahulukan tanpa bukti fisik, maka kontrak berubah menjadi ladang pemborosan. Itulah sebabnya setiap rupiah diatur dengan mekanisme rencana-arus-kas.

3. Mutu, mutu bukan hanya soal beton kuat, tapi juga soal keselamatan pekerja, kepatuhan standar, dan kelayakan fungsi bangunan. Beton yang kuat, baja yang tepat, sistem kelistrikan yang aman semua dinumuskan dalam standar teknis. Di sinilah kontrak menjadi pagar agar penyedia tidak mengorbankan kualitas demi mengejar keuntungan.



Ketiganya saling terkait, jika waktu molor maka biaya bertambah dan jika mutu rendah maka bangunan tak layak digunakan meski sudah selesai.

### **Kontrak Kritis, Antara Tegas dan Adil**

Setiap proyek pasti menghadapi rintangan, bisa karena cuaca ekstrem bahkan kesalahan manajemen penyedia. Di sinilah kontrak diuji, apakah mampu memberi ruang adil untuk perbaikan, atau harus diakhiri. Mekanisme kontrak kritis adalah contoh nyata. Jika penyedia terlambat melaksanakan pekerjaan sesuai jadwal, maka Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) harus membenarkan peringatan secara tertulis atau memberlakukan ketentuan kontrak kritis dan akan menggelar SCM tahap demi tahap selama tiga kali. Jika gagal tiga kali, PPK dapat melakukan pemutusan Kontrak secara sepihak dengan mengesampingkan Pasal 1266 dan 1267 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata.

Tindakan tegas ini bukan sekadar menghukum, tetapi hal ini upaya menyelamatkan proyek agar uang rakyat tidak hilang sia-sia. Dalam hal lain, kontrak juga memberi jalan tengah yaitu apabila penyedia masih dinilai mampu, bisa diberikan kesempatan tambahan hingga 50 hari kalender untuk menyelesaikan pekerjaan. Di sinilah seni manajemen terlihat antara tegas menjaga aturan dan bijak memberi ruang.

### **Perubahan, Fleksibilitas yang Dikawal Aturan**

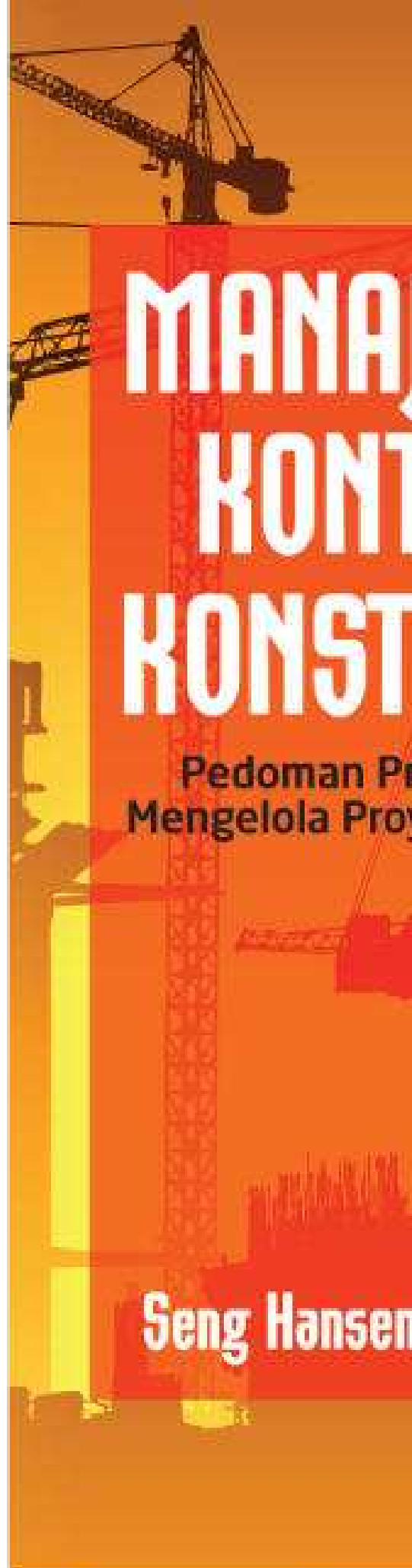
Tak ada proyek konstruksi yang benar-benar berjalan lurus, kadang kondisi lapangan berbeda dengan perencanaan dan ada

juga kebutuhan tambahan. Kontrak memberi ruang melalui mekanisme addendum yang secara umum merupakan penambahan atau pengurangan detail pekerjaan yang mengacu pada kontrak induk atau kontrak awal yang telah disepakati. Perubahan bisa mencakup volume pekerjaan, harga kontrak, jadwal pelaksanaan, hingga pergantian personel manajerial. Namun, ketentuan addendum membatasi penambahan nilai kontrak maksimal 10% dari kontrak awal dengan tujuan agar fleksibilitas tidak berubah menjadi celah penyalahgunaan.

### **Dari Serah Terima Pertama Hingga Akhir**

Ketika pekerjaan mencapai 100%, kontrak memasuki tahap penting masuk dalam tahapan serah terima pertama atau Provisional Hand Over (PHO). Di sini, penyedia menyerahkan hasil pekerjaan untuk diperiksa, jika ada cacat mutu, penyedia wajib memperbaikinya dalam masa pemeliharaan. Baru setelah paling sedikit enam bulan sejak serah terima pertama atau PHO, dilakukan serah terima akhir atau Final Hand Over (FHO). Pada titik ini, kontrak benar-benar dianggap selesai dimana bangunan telah melaki masa uji, dan tanggung jawab penyedia berakhir.

Serah terima bukan sekadar formalitas tetapi merupakan simbol bahwa janji dalam kontrak benar-benar ditepati yang menjadi "puncak janji" sebuah kontrak. Jika semua pihak patuh, hasilnya adalah bangunan yang tidak hanya berdiri megah, tapi juga aman, fungsional, dan bermanfaat bagi publik.



# MANAJEMEN KONTRAK KONSTRUKSI

Praktis dalam  
Proyek Konstruksi

S.T., M.Sc.



## Digitalisasi, Mengawal Janji di Era Baru

Di era transformasi digital, manajemen kontrak konstruksi mulai bertransformasi seperti Building Information Modeling (BIM) mempermudah simulasi desain, sementara e-procurement membuat proses lebih transparan serta sistem monitoring digital memungkinkan progres proyek dipantau secara real time. Namun dibalik itu, teknologi hanyalah sebuah alat, tetapi yang lebih penting adalah integritas dan profesionalisme para pelaku tanpa memiliki hal itu makan kontrak dengan skema digital pun tetap bisa bocor.

## Lebih dari Sekadar Dokumen

Dari semua tahapan itu, kita belajar bahwa manajemen kontrak konstruksi bukan sekadar prosedur administratif dan dokumen hukum, tetapi merupakan centa kolektif dan juga sebagai alat menjaga akuntabilitas publik. Dari tinta di atas kertas, yang membuatnya hidup adalah manajemen kontrak itu sendiri bagaimana janji di atas kertas dijaga, dipantau, dan diwujudkan menjadi nyata. Sebuah kontrak berubah menciptakan sebuah beton menjadi sarana dan prasarana yang memberikan manfaat luas bagi masyarakat karena setiap kontrak konstruksi

menyangkut uang rakyat. Adanya kegagalan dari sebuah kontrak akan mengakibatkan pemborosan anggaran, bahkan bisa membahayakan keselamatan jiwa.

Jika dikelola dengan baik, kontrak adalah janji yang harus ditepati jangan diabaikan karena berpotensi akan menjadi beban publik. Manajemen kontrak konstruksi adalah soal akuntabilitas, soal integritas, dan pada akhirnya soal menjaga kepercayaan rakyat. Dan di situlah, manajemen kontrak konstruksi membuktikan dirinya bukan sekadar mengawal pasal, tetapi menjaga janji kepada publik.

Dalam setiap derap pembangunan, kontrak adalah pondasi tak terlihat. Ia memastikan bahwa beton yang dituang bukan hanya keras, tapi juga jujur. Bahwa bangunan yang dibangun bukan hanya kokoh, tapi juga tepat guna. Manajemen kontrak konstruksi mengajarkan kita satu hal yaitu pembangunan bukan hanya soal infrastruktur, tapi soal mengawal janji dimana ada kesepakatan antara negara dan warganya, antara penyedia dan pengguna, antara masa kini dan generasi mendatang.

Penulis: Tedi Lesmana, Andrew Setiawan  
Foto: Tedi Lesmana, Irfan Murtadho

# Merencanakan Kegagalan Pengadaan Pekerjaan Konstruksi

**A**da adagium terkenal dari Benjamin Franklin: *"If you fail to plan, you are wannig to fail!"* Ungkapan ini terdengar klise, tapi menyimpan kebenaran pahit—terutama untuk pengadaan pekerjaan konstruksi.

Tidak ada PPK, Pokja Pemilihan, atau penyedia yang sejak awal berharap proyeknya mangkrak, kontraknya diputus, atau tender-nya gagal berkali-kali. Tapi kenyataannya, kegagalan itu tapi terjadi dan sering bukan karena faktor eksternal seperti cuaca ekstrem/ inflasi, melainkan karena perencanaan yang kurang matang.

Kegagalan pengadaan konstruksi jarang muncul tiba-tiba, tapi hasil dari serangkaian keputusan keliru sejak tahap perencanaan. Setiap keputusan tanpa pertimbangan mendalam, setiap jadwal berpaku pada tenggat akhir, setiap penugasan tanpa memperhatikan kesiapan, semua berkontribusi pada kegagalan di kemudian hari.

Tulisan ini akan membahas dua penyebab kegagalan yang paling sering terjadi, paling nyata dampaknya, dan krusial untuk diatasi.

**Penyebab Pertama: Penunjukan PPK Tanpa Pertimbangan Kompetensi dan Dukungan Memadai**  
Kegagalan proyek konstruksi sering berakar dari bagaimana peran PPK dipahami dan dikelola. Di banyak satuan kerja, PPK masih dipandang sebagai "penandatangan dokumen" administratif. Padahal, PPK adalah manajer proyek dan kontrak, sosok sentral yang mengawal proyek dari tahap perencanaan, pemilihan penyedia, pelaksanaan, hingga serah terima.

Dalam praktiknya, pengisian jabatan PPK tidak jarang dilakukan dengan pendekatan pragmatis: siapa yang tersedia, siapa yang punya waktu luang, atau siapa yang "bersedia ditunjuk"—tanpa analisis mendalam terhadap kompetensi yang dibutuhkan.

**Mempertimbangkan Kembali Kompetensi Esensial PPK**  
Regulasi sudah jelas: PPK wajib memiliki Sertifikat Kompetensi Tipe B karena pekerjaan konstruksi termasuk kriteria tidak sederhana. Plus, PPK juga wajib punya sertifikat PNT dari DJPB. Sertifikasi ini bukan formalitas, ini

indikator bahwa PPK punya pemahaman mendalam soal teknis pengadaan, termasuk manajemen risiko, pengendalian kontrak, serta manajemen waktu, mutu, dan biaya.

Tapi pemenuhan kriteria ini sering belum jadi perhatian utama. Masih ada PPK yang ditunjuk meskipun latar belakangnya tidak selaras dengan tuntutan proyek konstruksi. Akibatnya, saat tantangan muncul—usulan perubahan desain, keterlambatan progres, isu mutu—PPK tidak siap mengambil keputusan tepat waktu. Munculah sikap reaktif, bukan proaktif.

Peran utama PPK bukan menghitung volume beton atau detail teknis spesifik. Tugasnya memastikan semua pihak—konsultan perancang, konsultan pengawas, penyedia jasa konstruksi—menjalankan peran sesuai kontrak. Untuk itu, PPK harus bisa bertindak sebagai pengambil keputusan strategis yang paham keterkaitan aspek teknis, administratif, dan hukum kontrak.





### Kemampuan Manajerial dan Interpersonal

Kompetensi teknis pengadaan saja tidak cukup: Proyek konstruksi yang dinamis butuh kemampuan manajerial kuat: memimpin tim internal, mengelola sumber daya efektif, mengendalikan dinamika kompleks di lapangan. Keterampilan interpersonal juga krusial—negosiasi dengan penyedia, koordinasi antar pihak, komunikasi yang jelas, pengelolaan konflik.

Kementerian Keuangan sudah mengantisipasi ini lewat KMK 278 Tahun 2021—aturan yang menegaskan jabatan PPK sebaiknya diisi pejabat struktural dengan kapasitas manajerial memadai. Tujuannya memastikan PPK punya otoritas cukup dan posisi setara saat berinteraksi dengan direktur perusahaan, konsultan ahli, atau pengawas teknis dari instansi lain.

Sayangnya, arahan ini belum terimplementasi. Masih ada satker yang menunjuk staf pelaksana jadi PPK. Hasilnya: proyek jalan tanpa kendali manajerial kuat, pelaksanaan kontrak tersendat, risiko masalah membesar.

Meskipun PPK tidak diharapkan jadi ahli teknik sipil, pemahaman dasar tentang teknis konstruksi sangat membantu. Ini perlu agar

PPK bisa merasakan implikasi dari usulan-usulan teknis, terutama saat evaluasi justifikasi pekerjaan tambah-kurang (CKO), paham dampaknya ke jadwal dan biaya, serta bisa diskusi lebih efektif dengan tim teknis dan konsultan pengawas. Menunjuk PPK tanpa pertimbangan matang soal kompetensinya sama dengan menempatkan nahkoda tanpa kompas di tengah badai.

### Tidak Menyediakan Tim Pendukung dan Anggaran yang Memadai

PPK tidak bisa kerja sendirian di proyek konstruksi kompleks. Ia butuh dukungan tim dan anggaran operasional memadai. Tapi banyak proyek yang “direncanakan gagal” karena kurang dukungan esensial ini sejak awal. Dukungan ideal bagi PPK mencakup:

- Tim Administratif & Keuangan yang mengelola dokumentasi, memeriksa kelengkapan administrasi tagihan, memastikan proses administrasi dan keuangan lancar. Idealnya mereka sudah ikut Pelatihan Staf PPK.
- Tim Teknis/Pengelola Kegiatan sebagai “mata dan telinga” teknis PPK di lapangan, terutama jika PPK tidak punya background teknis konstruksi kuat. Mereka memverifikasi kesesuaian desain

dengan kondisi lapangan, mengawasi progres dan kualitas pekerjaan, memberi masukan teknis. Semua pendelegasian tugas harus tertuang dalam SK yang jelas.

- Anggaran Pendukung—unsur yang sering terlupakan atau dianggap bisa “diatur nanti”. Banyak PPK tidak dibekali anggaran operasional memadai untuk biaya perjalanan dinas inspeksi rutin (apalagi kalau lokasi jauh), honorarium tim teknis untuk reyu khusus, atau bahkan biaya penggandaan dokumen.

Kegagalan ini sifatnya sistemik dan berantai. Satu kelemahan kecil di awal—PPK kurang kompeten, tim minim dukungan, anggaran tidak disiapkan—bisa menjalar jadi masalah besar yang sulit diatasi kemudian.

### Penyebab Kedua: Penyusunan Jadwal Pengadaan yang Terlalu Optimis

Kalimat ini sering terdengar di ruang rapat perencanaan: “Yang penting proyek selesai sebelum 31 Desember.” Pendekatan ini, meski tampak pragmatis, sering jadi bibit kegagalan. Jadwal pengadaan dengan pendekatan kejar tayang hampir selalu melahirkan keterlambatan, penurunan kualitas, bahkan sengketa kontrak.



Biasanya jadwal dibuat mundur dari tanggal akhir tahun anggaran, tanpa memperhitungkan realistik durasi setiap tahapan.

Contoh sederhana: proyek harus selesai 31 Desember. Estimasi durasi fisik konstruksi empat bulan. Kesimpulan: tender harus selesai paling lambat akhir Agustus. Selesai perhitungannya? Belum tentu. Karena di dunia nyata, tahapan pengadaan tidak sesingkat perhitungan di atas kertas.

### Tahapan Krusial yang Sering Kurang Diperhitungkan

- Perencanaan & Persiapan oleh PPK — Dari identifikasi kebutuhan, pemaketan, penyusunan spesifikasi teknis dan DED, penetapan HPS, hingga finalisasi rancangan kontrak. Idealnya sebagian proses ini dilakukan tahun anggaran sebelumnya (T-1). Tapi banyak tender baru mulai proses detail ini setelah DIPA terbit—kebiasaan yang memangkas waktu efektif pelaksanaan.

- Reviu Dokumen Persiapan Pemilihan oleh Pokja Pemilihan — Dokumen yang disusun PPK tidak selalu sempurna. Bisa jadi belum lengkap, spesifikasinya keliru, HPS tidak valid, rancangan kontraknya bermasalah. Pokja butuh waktu cukup untuk reviu mendalam.

Kalau ada kekurangan, dokumen perlu dikembalikan ke PPK untuk revisi—tentu butuh waktu tambahan. Reviu terburu-buru cuma memindahkan masalah ke tahap selanjutnya.

- Pelaksanaan Tender — Proses tender standar saja butuh sekitar 30 hari kalender, bisa lebih lama kalau ada sanggahan. Durasi bertambah kalau perlu Evaluasi Kewajaran Harga (EKH). Proses EKH bisa tambah waktu minimal seminggu untuk paket sederhana, lebih lama lagi untuk paket bernilai besar. Mengabaikan potensi EKH dalam jadwal sama dengan merencanakan keterlambatan. Belum lagi kalau perlu alokasi waktu cadangan untuk antisipasi tender gagal. Kalau tender harus diulang, satu siklus pemilihan penuh (sekitar 30 hari atau lebih) bisa hilang dari jadwal.

- Tahap Pasca-Pemilihan — Setelah pemenang ditetapkan, proses belum selesai. PPK masih perlu me-reviu hasil kerja Pokja, terbitkan SPPBJ, dan tunggu penyedia serahkan Jaminan Pelaksanaan (biasanya 3-7 hari kerja atau lebih). Setelah kontrak ditandatangani, masih perlu waktu untuk PCM, penerbitan SPMK, dan mobisasi sumber daya (alat, material awal, personel) oleh penyedia sebelum pekerjaan fisik benar-benar dimulai. Periode ini sering luput dari perhitungan jadwal induk.





Saat semua tahapan ini diabaikan atau durasinya diperkirakan terlalu singkat, terjadilah lost time yang tidak bisa dikembalikan. Kontrak bisa saja ditandatangani awal September, tapi pekerjaan fisik baru efektif dimulai pertengahan bulan karena berbagai persiapan belum rampung. Empat belas hari atau lebih bisa hilang begitu saja tanpa progres fisik.

Waktu terbangung di fase awal ini akan menekan jadwal pelaksanaan fisik yang tersisa, memaksa penyedia kerja terburu-buru, berpotensi turunkan kualitas demi kejar target waktu, dan akhirnya bisa timbulkan perselisihan atau bahkan pemutusan kontrak.

#### **Faktor Memperkuat Kegagalan**

Kedua penyebab utama di atas akan makin parah dampaknya bila diperkuat kondisi berikut:

**Kualitas Dokumen Persiapan yang Kurang Memadai** — Rencana Kerja Syarat tanpa metode pelaksanaan jelas, biaya SMKK tidak dianggarkan eksplisit dalam HPS, rancangan kontrak hasil copy-paste dari proyek lain tanpa penyesuaian klausul penting.

**HPS yang Tidak Realistis** — Disusun tanpa survei pasar memadai, cuma berdasarkan data historis tahun lalu tanpa koreksi inflasi, atau mengacu standar harga satuan Pemda yang tidak

mencerminkan harga pasar terkini. Akibatnya HPS bisa terlalu tinggi (boros) atau terlalu rendah (penyedia menawar tidak wajar dan susah jaga mutu).

**Perubahan Dokumen di Tengah Proses** — Karena perencanaan awal kurang matang, perubahan spesifikasi, volume pekerjaan, atau bahkan desain sering dilakukan saat tender berjalan, atau lebih parah lagi setelah kontrak ditandatangani.

Setiap faktor cenderung memperkuat faktor lainnya, ciptakan siklus masalah yang sulit diputus. Tender gagal sekali, waktu terbangung. Tender diulang, waktu makin menipis. Akhirnya pekerjaan fisik harus dikejar dengan berbagai cara—sering mengorbankan kualitas demi tenggat waktu.

#### **Kesimpulan: Mengubah Paradigma, Berhenti Merencanakan Kegagalan**

Kegagalan dalam pengadaan konstruksi jarang disebabkan satu faktor tunggal. Ia biasanya tumbuh perlahan dari kebiasaan dan praktik perencanaan kurang optimal, yang diulang dari tahun ke tahun: menunjuk personel yang belum siap, bikin jadwal terlalu ambisius, menganggap remeh detail persiapan dengan pikiran "nantinya juga bisa disesuaikan di lapangan." Padahal banyak dari kegagalan ini bisa dihindari melalui cara berikut:



1. Investasi pada SDM pengelola. Berhenti menunjuk PPK hanya berdasarkan ketersediaan atau senioritas. Prioritaskan personel yang punya sertifikasi kompetensi sesuai (Tipe B untuk konstruksi), kemampuan manajerial kuat (sesuai arahan KMK 278/2021), dan didukung tim pendukung (teknis, admin, keuangan) yang kompeten. Sediakan anggaran operasional memadai.

2. Susun jadwal pengadaan yang realistis, jangan cuma hitung durasi pekerjaan fisik. Alokasikan waktu cukup untuk setiap tahapan: reviu dokumen oleh Pokja, proses pemilihan (termasuk potensi EKH dan antisipasi tender ulang) hingga persiapan pasca-pemilihan (penerbitan jaminan, PCM, mobilisasi).

3. Pastikan kualitas dokumen persiapan pengadaan. Lakukan reviu berlapis dan kritis terhadap DED, spesifikasi teknis, HPS, dan rancangan kontrak. Dokumen yang baik, lengkap, dan jelas adalah separuh dari keberhasilan proyek konstruksi.

Pada akhirnya, kualitas perencanaan pengadaan adalah

cerminan keseriusan sebuah organisasi dalam menginginkan keberhasilan proyeknya, bukan sekadar penyelesaian formalitas anggaran. Proyek yang direncanakan cermat mungkin butuh usaha lebih di awal, tapi akan membuahkan hasil jauh lebih baik dan minim masalah di akhir.

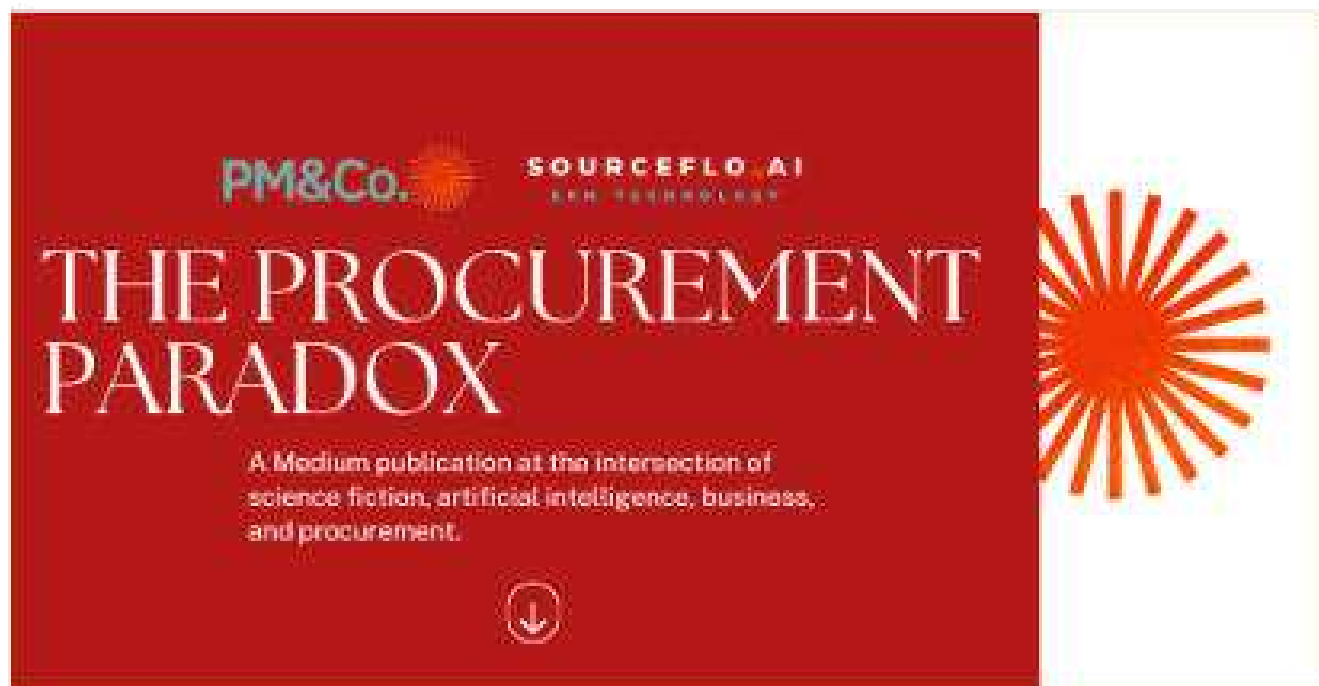
Tiga abad lalu, Benjamin Franklin memperingatkan kita tentang bahaya mengabaikan perencanaan. Nasihat sederhana itu ternyata masih sangat relevan untuk praktik pengadaan barang/jasa pemerintah saat ini. Pertanyaannya bukan lagi apakah kita paham pentingnya perencanaan yang matang—melainkan apakah kita punya keberanian untuk ubah kebiasaan lama dan mulai proyek dengan persiapan lebih baik.

Karena pada akhirnya, pilihan ada di tangan kita: merencanakan kesuksesan, atau tanpa sadar, merencanakan kegagalan.

Penulis: Bowo Kismantoro, Agus Darmaputra

Foto: Irfan Murtadho

# Paradoks Perencanaan Pengadaan oleh Pejabat Pembuat Komitmen



**D**alam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah, PPK memegang peran sentral sebagai penanggung jawab pelaksanaan kegiatan yang bersumber dari anggaran negara. Berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta perubahannya, tugas dan tanggung jawab PPK lebih banyak difokuskan pada tahap pelaksanaan pengadaan, seperti penyusunan spesifikasi teknis, Harga Perkiraan Sendiri (HPS), serta penandatanganan kontrak. Namun demikian, dalam praktik di lapangan, peran PPK kerap kali meluas hingga pada tahapan perencanaan dan penganggaran, terutama dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) atau Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).

Kondisi ini menimbulkan beban tambahan bagi PPK, karena keterlibatan tersebut tidak tercermin secara jelas dalam regulasi pengadaan barang/jasa maupun peraturan pelaksanaan lainnya. Akibatnya, tanggung jawab yang diemban PPK menjadi tidak seimbang dengan kewenangan formal yang dimilikinya. PPK sering kali dituntut untuk memastikan kesesuaian antara perencanaan anggaran dan kebutuhan pengadaan, meskipun belum ada pedoman normatif yang menegaskan peran secara spesifik.

Lebih jauh, keterlibatan PPK dalam proses penganggaran juga menimbulkan potensi risiko administratif dan hukum, terutama ketika terdapat perbedaan antara rencana kebutuhan, pagu anggaran, dan hasil pelaksanaan pengadaan. Dalam situasi ini, PPK kerap

berada pada posisi dilematis — di satu sisi dituntut memastikan efektivitas dan efisiensi belanja negara, namun di sisi lain belum memiliki dasar hukum yang kuat untuk turut serta sejak tahap awal perencanaan dan penganggaran.

Dengan demikian, muncul kebutuhan untuk menelaah lebih dalam beban dan tanggung jawab PPK dalam proses persiapan pengadaan, khususnya terkait keterlibatannya dalam penganggaran yang belum diakomodasi secara eksplisit oleh regulasi. Pemahaman yang lebih komprehensif terhadap permasalahan ini penting agar peran PPK dapat diatur secara proporsional, sehingga pelaksanaan pengadaan dapat berjalan lebih efektif, akuntabel, dan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.



### Peran Pengguna Anggaran/ Kuasa Pengguna Anggaran tanpa Pejabat Pembuat Komitmen dalam Proses Penggangan

Secara umum proses penganggaran diatur dalam undang-undang nomor 17 tahun 2003 tentang keuangan negara, undang-undang nomor 1 tahun 2004 perbendaharaan negara beserta aturan-aturan turunannya. Dalam aturan tersebut menyebutkan Pengguna Anggaran & Kuasa Pengguna Anggaran akan tetapi tidak menyebutkan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) sebagai pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

Definisi PPK baru ditemui dalam aturan-aturan terkait pengadaan barang jasa, peraturan (Perpres 16/2018 beserta perubahannya & turunannya), Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (PP 45/2013 beserta perubahan & turunannya), & Tata Cara Pembayaran dalam rangka pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja negara (PMK 210/PMK.05/2022). Dalam aturan-aturan tersebut PPK didefinisikan sebagai pejabat yang diberi kewenangan oleh Penguasa Anggaran (PA)/Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan yang dapat mengakibatkan pengeluaran anggaran belanja negara/anggar-

an belanja daerah. Definisi PPK di pasal ini terfokus pada kewenangan PPK pada pengeluaran negara,

Keterlibatan PA/KPA tanpa PPK dalam aturan-aturan tentang penganggaran menjadi sebuah problematika yang kerap muncul di Satuan Kerja (Satker). Kondisi yang masih ditemui saat ini antara lain adalah upaya melibatkan bahkan mengandalkan PPK dalam penyusunan anggaran. Kondisi tersebut kerap ditemui pada Satker yang PPK-nya dirangkap oleh pejabat struktural baik pada level eselon III atau IV. Seringkali keterlibatannya dalam proses penganggaran menjadi rancu antara sebagai sebagai pejabat struktural atau pejabat pembuat komitmen.

Munculnya pandangan bahwa PPK turut andil dalam penyusunan anggaran didasari bahwa proses penganggaran merupakan bagian dari kewenangan KPA, PPK selaku pejabat yang mendapat pelimpahan wewenang dari KPA dianggap layak untuk turut serta atau bahkan mengampu proses penyusunan penganggaran. Lalu diperkuat dengan persepsi bahwa PPK juga yang akan bertanggungjawab dalam pelaksanaan belanja.

Padahal dalam aturan-aturan yang ada, tidak tertulis dengan jelas mengenai peran PPK dalam



# ACUREMENT



SHIPPING

Click here for more information



Info Pengadaan

penyusunan anggaran. Sebaliknya, jika proses penyusunan dilakukan oleh satker maka perlu kejelasan pelimpahan wewenang dari PA/KPA kepada jabatan struktural untuk penyusunan anggaran.

### **Kewenangan PPK adalah Penyusunan Rencana Pengadaan Bukan Penganggaran**

Jika dilihat dari aturan mengenai PBJ pemerintah, memang tercantum salah satu peran PPK adalah menyusun perencanaan PBJ yang antara lain meliputi identifikasi PBJ, penetapan jenis barang/jasa, cara pengadaan, pemaketan dan konsolidasi, waktu pemanfaatan barang/jasa, dan anggaran pengadaan. Adanya irisan peran PPK terhadap anggaran pengadaan lebih lanjut diatur dalam PerLKPP 11/2021 bahwa PPK melakukan revaluasi terhadap ketersediaan biaya pendukung pada RKA K/LPD.

Hal yang perlu digarisbawahi bahwa proses perencanaan pengadaan yang dilaksanakan oleh PPK berdasarkan RKA K/LPD yang telah ditetapkan. RKA K/LPD sendiri merupakan dokumen yang disusun oleh Satker yang nantinya menjadi dasar penganggaran. Meskipun dokumen penganggaran ditetapkan oleh KPA, namun dasar penyusunannya adalah RKA K/LPD yang disusun oleh Satker.

Maka dapat disimpulkan, bahwa penyusunan anggaran dilakukan oleh Satker sedangkan PPK bertindak atas kewenangannya menyusun perencanaan pengadaan atas dokumen anggaran (RKA K/LPD) yang ada. Segala keterlibatan PPK pada proses penganggaran diluar kewenangan yang diatur dalam PerLKPP 11/2021 perlu diluruskan kembali. Seorang pejabat struktural yang merangkap sebagai PPK harus cermat dan jeli dalam memilah tanggungjawab sebagai struktural atau PPK dalam proses penganggaran dan perencanaan pengadaan.

Pemisahan fungsi PPK dari pejabat struktural dapat menjadi alternatif solusi dalam menghindari paradoks perencanaan pengadaan dan penganggaran. Dengan diampunya PPK oleh jabatan fungsional dapat meningkatkan akuntabilitas serta meminimalisir adanya *overlapping of control* dalam proses penganggaran dan perencanaan pengadaan. Pemisahan tersebut membuat batasan wewenang dan tanggungjawab pejabat struktural menjadi lebih lugas dan nyata dalam serta mampu menghindari tendensi adanya konflik kepentingan dalam proses penyusunan anggaran.

Penulis: Kus Purwaning Tiyas,  
Nur Khalid

Foto: Irfan Murtadho



# Menjaga Integritas, Meraih Efisiensi: Kemenkeu dan BPKP Bersinergi dalam Evaluasi Tata Kelola PBJ Triwulan III 2025

Suasana hangat dan penuh semangat kolaborasi terasa di Ruang Rapat Bino Madan, Lantai 16 Gedung Kementerian Keuangan sore itu. Para pejabat dan tim teknis dari Kementerian Keuangan (Kemenkeu) serta Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) berkumpul dengan satu tujuan yang sama: memperkuat tata kelola pengadaan barang/jasa (PBJ) agar semakin transparan, akuntabel, dan berdaya saing tinggi.

Rapat Koordinasi Evaluasi Tata Kelola PBJ Triwulan III Tahun 2025 menjadi tonggak penting dalam perjalanan panjang reformasi birokrasi dan pengelolaan aset negara. Dipimpin oleh Kepala Bino Manajemen BMN dan Pengadaan, Bapak Edy Gunawan, rapat

tersebut turut menghadirkan Kepala Bagian Manajemen BMN dan Pengadaan, Ibu Agnes Sediana Milasar, serta Direktur Pengawasan Bidang Ekonomi dan Keuangan BPKP, Bapak Faeshol Cahyo Nugroho.

## Komitmen Tindak Lanjut: Dari Evaluasi Menuju Transformasi

Dalam paparannya, Ibu Agnes Sediana menegaskan komitmen Kemenkeu dalam menindaklanjuti lima simpulan evaluasi Triwulan I 2025. Langkah-langkah korektif bukan sekadar formalitas, tetapi benar-benar dijalankan secara konsisten dan terukur.

Mulai dari penyempurnaan Rencana Kebutuhan Barang Milik Negara (RKBMN) agar lebih komprehensif, mitigasi

keterlambatan pekerjaan dengan mekanisme pemberian kesempatan dan penerapan denda, hingga penyesuaian mekanisme verifikasi penyedia sesuai regulasi terbaru. Tak kalah penting, Kemenkeu juga menggarisbawahi upaya optimalisasi negosiasi harga E-Katalog melalui perbandingan harga sebelum transaksi, serta rencana pemenuhan kebutuhan SDM UKPBJ secara bertahap sesuai roadmap lima tahunan.

Semua ini merupakan bagian dari upaya memastikan bahwa pengadaan barang/jasa bukan hanya soal memenuhi prosedur, tetapi juga menciptakan nilai tambah bagi negara.

### **Fokus Evaluasi Triwulan III: Menyentuh Akar Permasalahan**

Sementara itu, Bapak Faeshol Cahyo Nugroho menekankan bahwa BPKP dalam evaluasi Triwulan III ini akan bergerak lebih jauh. Tidak hanya melihat hasil, tetapi juga menyelami akar masalah (*root cause analysis*) dari setiap tantangan yang muncul dalam pelaksanaan PBJ.

BPKP akan melakukan uji petik terhadap kontrak pengadaan bernilai besar, program prioritas, dan paket pekerjaan yang sudah selesai. Lebih dari itu, evaluasi E-Katalog dilakukan dengan pendekatan lebih mendetail, bahkan hingga sampling produk. Semua ini dilakukan dengan prinsip kerja sama erat antara BPKP dan Kemenkeu, memastikan bahwa data yang dikumpulkan valid, dan setiap rekomendasi nantinya dapat segera diimplementasikan.

### **Sinergi yang Memperkuat Tata Kelola**

Diskusi yang berlangsung dalam rapat tidak hanya membahas

aspek teknis, tetapi juga mencerminkan semangat sinergi dan keterbukaan. Mulai dari pengendalian harga E-Katalog, penguatan perencanaan pengadaan, hingga pengelolaan SDM UKPBj, seluruh agenda pembahasan diarahkan untuk mencapai tujuan yang lebih besar: menjadikan tata kelola PBJ di Kemenkeu sebagai role model bagi lembaga pemerintah lainnya.

Penutup rapat ditandai dengan penyerahan simbolis hasil evaluasi Triwulan I dari BPKP kepada Kemenkeu. Dalam kesempatan itu, Bapak Edy Gunawan menyampaikan apresiasi mendalam atas kolaborasi yang sudah terjalin.

"Kami berharap evaluasi Triwulan III ini menghasilkan rekomendasi yang konstruktif dan dapat segera diimplementasikan, sehingga tata kelola PBJ Kementerian Keuangan dapat terus berkembang menuju standar terbaik," ungkapnya.

### **Optimisme Menuju Level Kematangan yang Lebih Tinggi**

Lebih dari sekadar laporan, evaluasi ini merupakan refleksi perjalanan panjang menuju tata kelola PBJ yang berkelas dunia. Dengan koordinasi yang solid, strategi yang jelas, dan komitmen bersama, Kemenkeu optimistis mampu meningkatkan level kematangan tata kelola PBJ dari Level 3 ke Level 4.

Langkah ini sejalan dengan visi besar reformasi birokrasi dan penguatan pengelolaan keuangan negara, di mana setiap rupiah yang dibelanjakan negara harus membawa manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat.

Rapat koordinasi ini bukan hanya forum evaluasi, tetapi juga ruang kolaborasi, ruang pembelajaran, dan ruang pembuktian bahwa sinergi antara Kemenkeu dan BPKP dapat menghadirkan tata kelola PBJ yang semakin kokoh, transparan, dan berdampak positif bagi Indonesia.

**Penulis: Jeri Martin**

**Foto: Jeri Martin, Ibnu Sujono**



# Penguatan Tata Kelola Pengadaan Konstruksi: Rakor PBJ Kemenkeu Triwulan III

**B**iro Manajemen Barang Milik Negara dan Pengadaan Kementerian Keuangan menyelenggarakan Rapat Koordinasi Pengadaan Barang/Jasa (Rakor PBJ) Triwulan III Tahun 2025 dengan fokus pada Pelaksanaan Pengadaan Langsung Pekerjaan Konstruksi. Kegiatan yang digelar secara daring ini diikuti pejabat pengelola PBJ dari seluruh unit eselon I Kementerian Keuangan.

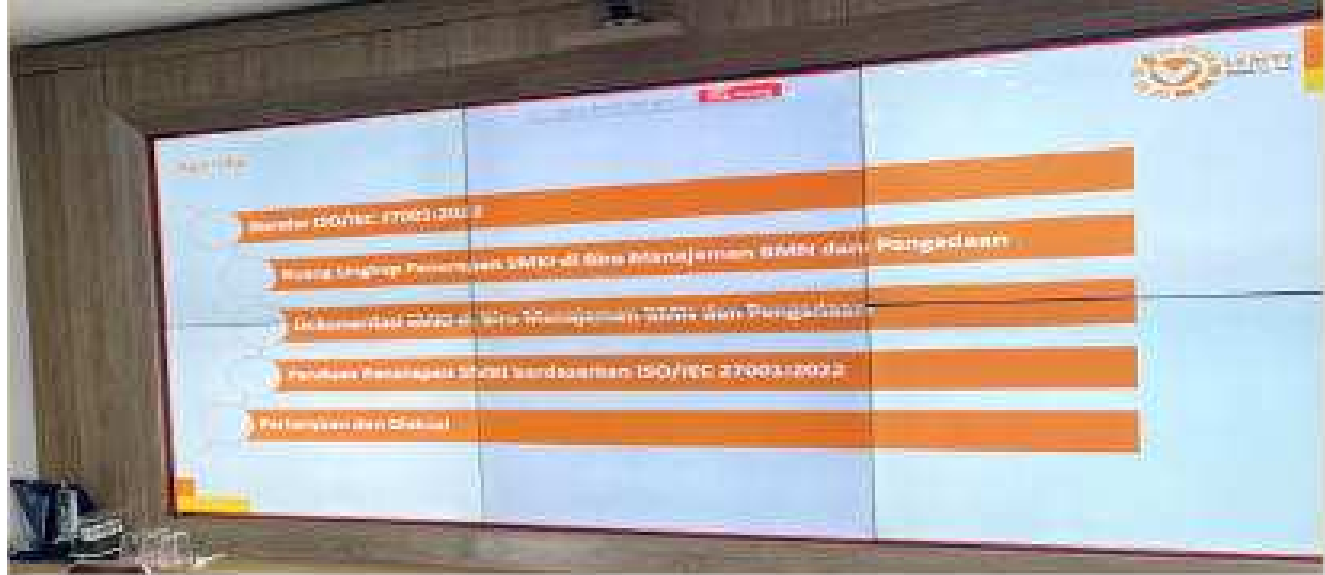
Acara dibuka dengan keynote speech oleh Plt. Kepala Biro Manajemen BMN dan Pengadaan, Ganti Lis Aryadi. Dalam sambutannya, ia menegaskan bahwa paradigma pengadaan kini telah bergeser. "Pengadaan tidak

lagi sekadar urusan administratif, melainkan instrumen fiskal strategis yang mendorong inovasi, efisiensi, dan pembangunan nasional," ujarnya. Ia menyoroti peran UKPBJ sebagai pusat keunggulan pengadaan, pentingnya pemenuhan jabatan fungsional PPBJ yang kompeten, serta percepatan implementasi Katalog Elektronik versi terbaru untuk mendorong transparansi dan pemberdayaan UMKM.

Lebih jauh, Ganti Lis Aryadi menekankan urgensi isu pengadaan langsung pekerjaan konstruksi pasca terbitnya Perpres Nomor 46 Tahun 2025. Batas nilai pengadaan langsung yang naik hingga Rp400 juta,

menurutnya, menghadirkan peluang sekaligus tantangan. "Pekerjaan konstruksi tetap punya kompleksitas tersendiri. Maka, meskipun pengadaannya sederhana, aspek teknis, manajemen risiko, dan akuntabilitas tidak boleh diabaikan," tegasnya. Ia mengingatkan agar satker berhati-hati dalam penyusunan dokumen, memperkuat dokumentasi, serta melakukan analisis risiko secara cermat. Dengan keseimbangan itu, pengadaan langsung diharapkan bisa menjadi instrumen percepatan pembangunan tanpa mengorbankan mutu dan akuntabilitas.





### Memahami Karakter Pengadaan Langsung

Dalam sesi paparan, Andi Rannuadi, Analis Kebijakan Pertama LKPP, menjelaskan bahwa pengadaan langsung memiliki karakteristik berbeda dari tender terbuka. Karena bersifat head-to-head dengan penyedia, isu harga timpang jarang muncul. "Kalau ada penawaran jauh di bawah 80 persen HPS, justru HPS PPK yang perlu dipertanyakan," jelasnya.

Ia juga menyoroti pentingnya integrasi sistem pengadaan dengan SPSE. Menurutnya, pencatatan yang terpusat akan menghasilkan satu data nasional pengadaan yang lebih akurat dan memudahkan evaluasi. "Satu data pengadaan adalah kunci konsistensi laporan antar-kementerian dan pemda," tambahnya.

Selain itu, Rannu juga menyinggung pentingnya sertifikasi bagi pejabat pengadaan. Dengan aturan baru, pejabat pengadaan minimal harus memiliki sertifikat dasar, sementara PPK didorong mengikuti sertifikasi tipe C agar lebih siap menanggapi pekerjaan konstruksi.

### Mitigasi Risiko dalam Setiap Tahapan

Sementara itu, Herlambang Auditor Ahli Madya Inspektorat Jenderal Kemenkeu, menekankan pentingnya pengawasan dan mitigasi risiko. Dari perencanaan hingga pelaksanaan kontrak, setiap tahapan berpotensi menimbulkan deviasi. "Mulai dari HPS yang disusun tanpa data pendukung, spesifikasi teknis yang terlalu umum, hingga perhitungan volume yang tidak akurat, semua itu bisa menjadi titik rawan," paparnya.

Ia menegaskan perlunya dokumentasi lengkap sebagai bentuk akuntabilitas. "Dokumentasi bukan hanya formalitas, melainkan perlindungan bagi pelaksana dan jaminan kepercayaan publik," ujarnya.

### Diskusi Interaktif: Dari Sertifikasi hingga Katalog Elektronik

Dipandu moderator Fikri Wijaya, sesi tanya jawab berlangsung hangat. Peserta menyoroti isu sertifikasi pejabat pengadaan, integrasi aplikasi Simpel dengan SPSE, hingga kendala pembelian melalui katalog elektronik. Rannu menekankan bahwa harga di katalog masih bisa dinegosiasikan, bahkan pembelian di luar katalog dimungkinkan jika terbukti lebih efisien dengan justifikasi yang jelas.

Selain sertifikasi dan integrasi sistem, peserta juga mengangkat kendala penggunaan katalog elektronik. Beberapa menyampaikan bahwa harga produk di katalog masih sering lebih tinggi dibandingkan harga pasar di toko fisik, serta belum semua layanan termasuk instalasi sudah tercakup. Menanggapi hal ini, Rannu menegaskan bahwa katalog elektronik tetap memberi ruang untuk negosiasi harga, bahkan memungkinkan pembelian di luar katalog bila lebih efisien, dengan catatan dokumentasi dan justifikasi yang jelas.

### Komitmen PASTI

Rakor PBJ Triwulan III ini memperkuat komitmen Kementerian Keuangan untuk melaksanakan pengadaan yang Profesional, Akuntabel, Sinergis, Transparan, dan Inovatif (PASTI). Melalui pemahaman regulasi, mitigasi risiko, serta penguatan kapasitas SDM, pengadaan langsung pekerjaan konstruksi diharapkan semakin transparan, efisien, dan akuntabel.

### Penulis: Jeri Martin

Foto: Jeri Martin, Irfan Muradho

# Fleksibilitas Pengadaan di BLU Kemenkeu: Menjaga Keseimbangan Antara Efisiensi dan Akuntabilitas



**D**asar hukum Badan Layanan Umum (BLU) diatur dalam PP Nomor 23 Tahun 2005 beserta perubahannya. Pasal-pasalnya memberikan ruang bagi BLU untuk mengelola keuangan, sumber daya manusia, hingga pengadaan barang/jasa dengan pola yang lebih fleksibel dibandingkan satuan kerja biasa. Perpres Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah beserta perubahannya (Perpres 12/2021 dan Perpres 46/2025) mempertegas adanya pengecualian. Pasal 61 menyebut bahwa pengadaan pada BLU dapat dikecualikan, baik sebagian maupun seluruhnya, dari ketentuan umum pengadaan pemerintah. Untuk memperjelas teknisnya, Peraturan LKPP Nomor

5 Tahun 2021 menyatakan bahwa pengadaan di BLU/BLUD dapat diatur melalui peraturan pimpinan BLU, dengan tetap memperhatikan prinsip dasar pengadaan barang/jasa. Tak berhenti di situ, PMK Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan BLU (jo. PMK 202/2022) menegaskan tata cara pengadaan yang harus mengikuti peraturan pimpinan BLU. Peraturan internal tersebut wajib mengatur lima tahapan penting yaitu perencanaan, persiapan, pemilihan, pelaksanaan pemilihan, dan pelaksanaan kontrak.

Bayangkan sebuah lembaga yang mengelola ratusan miliar rupiah dana pendidikan, atau institusi yang dituntut cepat menyakurkan dana lingkungan hidup untuk

mencegah kerusakan hutan. Bila semua harus tunduk pada prosedur birokrasi panjang yang kaku, manfaatnya bisa hilang sebelum sampai ke masyarakat. Di sinilah BLU menemukan perannya sebagai lembaga yang lebih agile dan fleksibel untuk melaksanakan proses pengadaan barang/jasa. Pengecualian ini bukanlah "karpet merah tanpa batas" tetapi merupakan keharusan bagaimana sebuah poses yang lebih fleksibel menghasilkan output dan outcome yang lebih besar manfaatnya kepada masyarakat. BLU adalah inovasi kelembagaan yang dirancang untuk menghadirkan layanan publik yang lebih efisien, tanpa mengorbankan prinsip akuntabilitas, efisiensi, akuntabilitas, transparansi, dan produktivitas.

## Prinsip dan Etika Pengadaan BLU

Fleksibilitas BLU tidak berarti "bebas tanpa batas", regulasi memberikan panduan ketat berupa prinsip dan etika pengadaan. Prinsip Pengadaan antara lain:

- Efisien (setiap rupiah harus menghasilkan manfaat optimal).
- Efektif (tepat sasaran sesuai kebutuhan layanan).
- Transparan (proses terbuka dan dapat diaudit).
- Terbuka (semua penyedia punya kesempatan setara).
- Bersaing (sesuai harga pasar yang wajar).
- Adil (menghindari monopoli, kartel, atau kecurangan).
- Akuntabel (bisa dipertanggungjawabkan secara hukum dan publik).

Etika Pengadaan yang mengandung arti pelaku pengadaan wajib profesional, mandiri, tidak saling memengaruhi, menghindari konflik kepentingan, tidak menerima gratifikasi, serta menjaga kerahasiaan dokumen. Dengan prinsip dan etika ini, BLU diharapkan mampu menjaga keseimbangan antara kecepatan proses dengan integritas tata kelola.

## Karakteristik dan Peraturan Pengadaan Barang/Jasa BLU

BLU memiliki karakteristik sendiri mengapa proses pengadaan barang/jasanya dikecualikan:

- Dijalankan dengan prinsip efisien dan produktivitas untuk peningkatan kualitas layanan.
- Mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan, fleksibilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia dan fleksibilitas dalam hal pengelolaan dan pengadaan barang/jasa.
- Menjalankan praktik bisnis yang sehat tanpa menerapkan pencarian keuntungan (not for profit).
- Memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sementara dalam proses penyusunan peraturan pengadaan barang/jasa BLU yang perlu diperhatikan antara lain:

- Peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan BLU.
- Peraturan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan Best-Practice lainnya sebagai rujukan.
- Tujuan, prinsip, dan etika Pengadaan Barang/Jasa pada BLU disesuaikan dengan tujuan organisasi dalam rangka menunjang tata kelola yang baik.

d. Tahapan Pengadaan Barang/jasa secara umum meliputi perencanaan pengadaan, persiapan pengadaan, persiapan pemilihan pelaksanaan pemilihan, dan pelaksanaan kontrak.

e. Pengaturan pemaketan/konsolidasi pengadaan dan metode pemilihan diatur berdasarkan kewenangan.

f. Pengaturan jenjang nilai pada metode pemilihan disesuaikan dengan kebutuhan BLU.

g. Kriteria Penunjukan Langsung selain merujuk kepada peraturan perundang-undangan, dapat ditambahkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing sektor BLU.

h. Dalam keadaan darurat, BLU/BLUD dapat mengacu pada ketentuan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dalam penanganan keadaan darurat.

i. BLU mengumumkan rencana umum pengadaan melalui SIRLUP dan menyampaikan data kontrak ke dalam aplikasi SPSE.

j. Pengembangan sistem dan kebijakan pengadaan barang/jasa sebagai bentuk inovasi, seperti pengelolaan data pelaku usaha dan penilaian kinerja penyedia melalui aplikasi SIKAP atau Vendor Management System (VMS).

### PENGADAAN KHUSUS

# BADAN LAYANAN UMUM

Pengadaan Dikecualikan

## Tahapan dan Metode Pengadaan di BLU

Sama seperti instansi pemerintah lain, BLU tetap menjalankan tahapan pengadaan secara sistematis:

- Perencanaan, identifikasi kebutuhan layanan dan penyusunan Rencana Umum Pengadaan (RUP).
- Persiapan, menyusun dokumen, menetapkan metode, dan anggaran.
- Pemilihan, bisa dilaksanakan dengan penyedia ataupun dengan swasta.
- Pelaksanaan kontrak, penandatanganan, pengendalian, hingga pembayaran.

Yang membedakan, proses pemilihan penyedia dapat diatur tersendiri ataupun ditetapkan langsung oleh pimpinan BLU. Hal ini tercantum dalam Perpres 16/2018 Pasal 61, dengan catatan tetap memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Metode pengadaan di BLU juga lebih variatif. Misalnya:

- E-Purchasing, pembelian barang/jasa melalui katalog elektronik.
- Single source, untuk kebutuhan sangat spesifik atau mendesak.
- Kompetisi terbuka, tender/seleksi untuk memperoleh efisiensi harga.
- Spot purchasing, pembelian langsung untuk kebutuhan mendadak dengan risiko rendah.

## BLU Kemenkeu Laboratorium Kebijakan Publik

Kementerian Keuangan punya beberapa BLU strategis, masing-masing dengan mandat unik namun berimplikasi besar pada hajat hidup masyarakat:

- Badan Pengelola Dana Perkebunan (BPDP), mengelola dana perkebunan sawit, kakao

dan kelapa untuk riset, peremajaan, hingga kampanye berkelanjutan.

- Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN), motor pendanaan infrastruktur strategis, termasuk pembebasan lahan untuk proyek besar seperti jalan tol dan pelabuhan.

- Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP), mengirim ribuan putra-putri bangsa melanjutkan studi ke universitas terbaik dunia.

- Lembaga Dana Kerja Sama Pembangunan Internasional (LDKPI), wajah diplomasi keuangan Indonesia dalam program bantuan luar negeri.

- Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPDLH), ujung tombak pembiayaan hijau, dari restorasi gambut hingga transisi energi.

- Pusat Investasi Pemerintah (PIP), menopang UMKM dan ultra mikro dengan pembiayaan yang lebih inklusif.

- Politeknik Keuangan Negara STAN (PKN STAN), mencetak generasi baru pengelola keuangan negara.

Setiap BLU berhak menetapkan ketentuan sendiri sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau Peraturan Pimpinan BLU terkait pengadaan. Namun, sesuai peraturann LKPP No. 5/2021, rencana pengadaan tetap wajib diumumkan melalui SIRUP (Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan) dan kontrak dicatat dalam SPSE (Sistem Pengadaan Secara Elektronik).





Masing-masing BLU ini memerlukan mekanisme pengadaan yang berbeda, cepat dan tepat sasaran sesuai dengan karakteristik tersendiri. Misalnya, BPDOP perlu membiayai riset tanpa harus melewati jalur birokrasi yang panjang, LMAN harus memroses pembebasan lahan untuk proyek strategis nasional tidak terhambat birokrasi panjang, LPDP harus cepat menyalurkan dana beasiswa agar mahasiswa tak tertunda kuliahnya, LDKPI dalam mendukung program bantuan luar negeri agar tercipta pelaksanaan program kemanusiaan di negara mitra, BPDOLH harus bisa mengontrak mitra rehabilitasi hutan sebelum musim tanam tiba, PIP bisa menyalurkan biaya Ultra Mikro (UMi) agar pelaku usaha ultra mikro bisa tumbuh, dan PKN STAN bagaimana mekanisme proses pembelajaran dapat tepat sasaran untuk mencapai center of excellence dalam pengelolaan keuangan negara.

#### **Standar Biaya dan Pengadaan Berbasis PNBP**

BLU juga memiliki kewenangan menetapkan standar biaya sendiri, selama sumber dana berasal dari PNBP BLU. Hal ini diatur dalam PP 23 Tahun 2005 beserta perubahannya, PMK Nomor 129/PMK.05/2020 beserta perubahannya, dan PMK 62/2023 beserta aturan perubahannya bahwa pimpinan BLU dapat menetapkan Standar Biaya dengan kriteria tertentu. Namun, ada pengecualian penting yaitu standar biaya tidak boleh digunakan untuk menambah penghasilan atau fasilitas pejabat BLU di luar remunerasi resmi, serta tidak berlaku untuk biaya perjalanan dinas.

**Pengadaan Fleksibel tapi**

#### **dengan Batasan**

Dalam Perpres 16/2018 beserta perubahannya, BLU mendapat pengecualian dari aturan pengadaan barang/jasa pemerintah karena mekanismenya diatur tersendiri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Artinya, bisa jadi pimpinan Kementerian/Lembaga atau pimpinan BLU bisa membuat aturan internal sendiri mengenai pengadaan barang/jasa selama tetap mengikuti prinsip pengadaan barang/jasa. Kebijakan pengadaan BLU pada akhirnya adalah sebuah eksperimen tata kelola publik dengan negara memberi kepercayaan lebih besar, dengan harapan BLU mampu lebih adaptif, responsif, dan efisien. Aturan juga memastikan fleksibilitas ini tidak berubah menjadi keleluasaan tanpa kendali yaitu dengan tetap mewajibkan transparansi (SiRUP dan SPSE), menjaga prinsip dan etika pengadaan, dan memastikan standar biaya berbasis pasar, maka fleksibilitas BLU berjalan seiring dengan akuntabilitas publik. Di atas kertas, pengecualian ini menjadikan BLU lebih gesit, tetapi dalam praktiknya juga mengandung risiko. Misalnya:

- BPDOP, membiayai riset sawit berkelanjutan dengan vendor universitas, tapi tetap menjaga agar dana tidak salah sasaran.
- LMAN, proses cepat membayar ganti rugi lahan, tapi juga harus memastikan tak ada mark-up atau tumpang tindih klaim.
- LPDP, kontrak dengan kampus luar negeri, yang prosedurnya tentu berbeda dengan aturan pengadaan dalam negeri.
- LDKPI, dinamika politik dan reputasi akibat sensitivitas bantuan luar negeri.



e. BPDH, fraud dan kegagalan proyek lingkungan yang berdampak pada kepercayaan donor.

f. PIP, kredit macet dan penyaluran pembiayaan UMKM yang tidak tepat sasaran.

g. PKN STAN, penurunan kualitas akademik dan tata kelola pengadaan sarana pendidikan.

Dengan demikian, pengadaan di BLU adalah seni menyeimbangkan fleksibilitas dan akuntabilitas.

### Digitalisasi merupakan Kunci Transparansi

Kementerian Keuangan mendorong semua BLU untuk masuk dalam ekosistem e-procurement. Kontrak harus tercatat di SPSE, rencana diumumkan di SIRUP, dan penilaian penyedia terintegrasi dalam Vendor Management System (VMS). Digitalisasi ini penting karena:

- Mencegah penyalahgunaan karena semua data bisa ditelusuri publik dan auditor.
- Memperluas akses mendorong UMKM hingga startup bisa ikut serta dalam pengadaan BLU.
- Mempercepat proses sehingga tidak perlu lagi menunggu tumpukan berkas manual.
- Dengan e-procurement, proses bisa dipangkas tanpa

mengorbankan kontrol.

### Keseimbangan Baru berupa Inovasi dengan Etika

Fleksibilitas pengadaan BLU memang dibutuhkan, tapi ia bukan "cek kosong". Ada etika yang harus dijaga yaitu tidak boleh ada konflik kepentingan, tidak menerima gratifikasi, tidak menyalahgunakan wewenang. Dalam konteks Kemenkeu, hal ini sangat krusial mengingat lembaga-lembaga seperti LPDP, BPDH, atau PIP memegang dana triliunan rupiah sehingga setiap keputusan pengadaan bukan hanya soal efisiensi keuangan, tapi juga soal kepercayaan publik.

Jika pengadaan dilakukan dengan tepat, hasilnya bisa dirasakan nyata:

- komoditas perkebunan strategis nasional akan menambah nilai, berdaya saing, dan berkelanjutan dengan pengelolaan dana BPDH
- Infrastruktur strategis terwujud lewat kinerja LMAN,
- Mahasiswa Indonesia berkuliah di kampus top dunia dengan dana LPDP.
- Kerjasama pembangunan internasional terwujud secara profesional, kredibel dan mandiri melalui peran LDKPI.
- Lingkungan lebih lestari melalui

proyek hijau BPDH.

f. UMKM naik kelas berkat pembiayaan ultra mikro PIP.

g. Kualitas akademik disektor pengelolaan keuangan negara akan lebih handal yang diinisiasi oleh PKN STAN.

### BLU sebagai Role Model

BLU di Kemenkeu adalah contoh nyata bagaimana birokrasi bisa lebih lincah tanpa kehilangan integritas. Dari pendidikan, lingkungan, infrastruktur, kerjasama internasional, hingga UMKM, semuanya membutuhkan pengadaan yang adaptif. Tantangannya kini adalah bagaimana membuat fleksibilitas itu tetap dalam koridor hukum, etika, dan transparansi. Karena pada akhirnya keberhasilan BLU diukur bukan dari cepatnya proses belanja, tapi dari seberapa besar manfaat yang dirasakan rakyat dari setiap rupiah uang publik yang dikelola. Seperti kata banyak praktisi tata kelola publik menyebutkan bahwa fleksibilitas tanpa akuntabilitas hanyalah kebebasan tanpa arah. BLU harus menjadi buktinya, yaitu dengan tata kelola baik, fleksibilitas bisa menjadi mesin perubahan.

Penulis: Tedi Lesmana

Foto: Irfan Murtadho

# Wajah Baru Layanan Publik yang Lincah dan Modern melalui BLU, Bagaimana dengan Procurement-nya?

**F**leksibilitas seolah menjadi *image* yang sangat tidak terafiliasi dengan pemerintahan yang selalu diasosiasikan dengan "Birokrasi Kaku". Bayangan banyak orang tentang birokrasi pemerintah adalah lambat, rumit, dan penuh aturan berlapis. Tapi di balik itu, ada wajah baru birokrasi yang lebih gesit yaitu Badan Layanan Umum (BLU). Kemenkeu memiliki tujuh BLU strategis yang mengelola dana triliunan rupiah sekaligus memberikan dampak nyata bagi masyarakat dan pembangunan. Mulai dari pendidikan, lingkungan hidup, hingga perkebunan sawit, BLU hadir dengan semangat *public service* dengan sentuhan manajemen korporat.

**BPDP, Dari Sawit, Kakao dan Kelapa untuk Negeri**

Ketika mendengar kata "Sawit, Kakao dan Kelapa", sebagian orang langsung teringat pada isu lingkungan. Melalui Badan Pengelola Dana Perkebunan (BPDP), Kemenkeu mengelola dana pengelola perkebunan untuk mendukung program strategis nasional. BPDP merupakan unit organisasi non-eselon di bidang pengelolaan Dana Perkebunan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan yang memiliki tugas melaksanakan pengelolaan dana perkebunan sesuai kebijakan yang ditetapkan Komite Pengarah dengan memperhatikan program pemerintah. Kemenkeu telah melakukan transformasi yang sebelumnya Badan

Kelapa Sawit (BPDP-KS) menjadi Badan Pengelola Dana Perkebunan (BPDP) yang tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 6 Tahun 2024 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Badan Pengelola Dana Perkebunan. Dengan adanya transformasi tersebut, menunjukkan semakin gesit dan lincahnya salah satu vehicle BLU yang berada di bawah Kemenkeu.

Menjadi badan pengelola dana yang dinamis dan terpercaya dalam pengembangan komoditas perkebunan strategis nasional yang bernilai tambah, berdaya saing, dan berkelanjutan demi kemajuan, kemandirian, serta kesejahteraan rakyat.





# lpdp

Program pengembangan perkebunan berkelanjutan yang dijalankan BPDP mencakup:

1. penelitian dan pengembangan
2. promosi usaha dan peningkatan daya saing
3. penguatan sarana dan prasarana industri
4. dukungan pengembangan biodiesel dan energi terbarukan
5. peremajaan (replanting) perkebunan
6. peningkatan kapasitas dan kemitraan petani
7. edukasi sumber daya masyarakat mengenai perkebunan berkelanjutan yang semuanya dapat dipenuhi dengan proses pengadaan.

### **LMAN, Mesin Aset Negara**

Bayangkan proyek infrastruktur besar seperti jalan tol, pelabuhan, atau bandara. Siapa yang membayar tanahnya? Ya, jawabannya adalah pemerintah melalui Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN).

LMAN bertugas membiayai pengadaan lahan proyek strategis nasional. Tanpa mereka, pembangunan bisa macet karena sengketa atau lambatnya proses pembayaran tanah. Sebagai BLU, LMAN juga punya fleksibilitas untuk mengelola aset negara agar lebih produktif, bukan sekadar "diam" di neraca negara.

Dengan skema BLU, proses pengadaan konsultan atau jasa pendukung lainnya bisa lebih efisien. Akibatnya, pembangunan jalan tol tidak hanya cepat, tapi juga lebih transparan dalam

pembiayaan.

LMAN mempunyai layanan:

1. Layanan Manajemen Properti, LMAN mengelola aset negara yang potensial agar menghasilkan manfaat finansial (penerimaan negara) dan manfaat non finansial (cost saving). Beberapa aktivitas pemanfaatan aset yang dilakukan, meliputi sewa dan kerjasama pemanfaatan, bangun guna serah/bangun serah guna, maupun kerja sama antara pemerintah dan swasta;
2. Layanan Pendanaan Lahan, LMAN melaksanakan fungsi special landbank, yaitu pendanaan pengadaan tanah untuk pembangunan infrastruktur dalam skema Proyek Strategis Nasional. Aktivitas special landbank meliputi feasibility study, pendanaan pengadaan tanah, pengamanan dan pengupayaan free and clear dan pemanfaatan aset, serta pelepasan aset.
3. Layanan Solusi Properti, LMAN membenarkan jasa konsultasi terkait manajemen properti negara, guna mengoptimalkan pemanfaatan dan pengembangan properti tersebut. Aktivitas advisori, meliputi feasibility study, analisis peruntukan tertinggi dan terbaik (Highest and Best Use Analysis), konsep pengembangan properti.

### **LPDP, Investasi untuk Generasi Emas**

UU 19/15 mengamanahkan bahwa sekurang-kurangnya 20% Anggaran Penerimaan dan Belanja Negara (APBN) adalah untuk fungsi Pendidikan

**Info Pengadaan**



dp

Siapa tak kenal Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP)? Setiap tahun, ribuan mahasiswa Indonesia berangkat studi ke luar negeri lewat beasiswa LPDP.

LPDP merupakan Organisasi dan Tata Kelola Lembaga Pengelola Dana Pendidikan sebagai sebuah lembaga noneselon yang langsung bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan dan berpedoman pada kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh Dewan Penyantun LPDP yang terdiri dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Keuangan, dan Menteri Agama. LPDP diamanahi untuk melakukan pengelolaan dana abadi yaitu Dana Pengembangan Pendidikan Nasional (DPPN), Dana Abadi Penelitian, Dana Abadi Kebudayaan dan Dana Abadi Perguruan Tinggi. Program-program pemanfaatan dana abadi di bidang pendidikan dilakukan oleh LPDP bekerja sama dengan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, Kementerian Agama, dan Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN).

LPDP mengelola dana abadi pendidikan yang nilainya sudah tembus ratusan triliun rupiah. Status BLU memberi LPDP keleluasaan untuk mengelola dana abadi ini secara profesional, termasuk investasi di berbagai instrumen keuangan sekaligus dari sisi proses pengadaan barang/jasa nya. Dalam hal pengadaan, LPDP bisa langsung menggandeng universitas mitra, penyedia pelatihan, atau

konsultan pendidikan sesuai kebutuhan. Tak heran, proses distribusi beasiswa menjadi lebih cepat, fleksibel, dan responsif terhadap tantangan global.

### **LDKPI, Dana Diplomasi Tangan di Atas Indonesia**

Sejak awal kemerdekaan, Indonesia punya misi besar yaitu ikut menciptakan ketertiban dunia. Semangat itu tampak jelas sejak Konferensi Asia Afrika 1955, saat Indonesia menjadi tuan rumah dan salah satu pencetus kerja sama antarnegara berkembang. Dari sinilah lahir semangat Kerja Sama Selatan-Selatan yang terus tumbuh hingga kini. Untuk memperkuat peran itu, pemerintah membentuk Lembaga Dana Kerja Sama Pembangunan Internasional (LDKPI) atau yang dikenal dengan nama Indonesian Aid pada tahun 2019 sebagai BLU di bawah Kementerian Keuangan, dengan mandat mengelola dana hibah pembangunan internasional secara lebih mandiri, transparan, dan berkelanjutan.

LDKPI menjadi wujud nyata "diplomasi tangan di atas" hal ini dibuktikan dengan Indonesia bukan hanya penerima bantuan, tapi juga aktif memberi bantuan kepada masyarakat dunia. Dari pendidikan, kesehatan, hingga pembangunan infrastruktur, bantuan Indonesia hadir untuk negara sahabat yang membutuhkan. Ketika diresmikan oleh Wakil Presiden Jusuf Kalla pada Oktober 2019, pesan yang mengemuka jelas yaitu



**Indonesia ingin berperan lebih besar di panggung dunia, membawa semangat solidaritas sekaligus memperkuat diplomasi.**

Dengan LDKPI, Indonesia tidak hanya menjaga amanat konstitusi, tapi juga memperkokoh posisinya sebagai negara yang peduli pada perdamaian dan pembangunan global. Melalui BLU ini, Indonesia dapat menyalurkan hibah dan bantuan pembangunan ke negara lain, memperkuat peran sebagai mitra global dengan fleksibilitas BLU membuat LDKPI dapat segera mengeksekusi program kerja sama tanpa tersandera prosedur birokrasi yang panjang yang dijunjung dengan skema pengadaan yang khusus sesuai karakteristik pada LDKPI.

### **BPD LH, Penjaga Hutan dan Lingkungan sekaligus Benda-hara Alam**

Bayangkan ada satu lembaga yang khusus mengurus dana besar untuk menjaga hutan, laut, udara, bahkan energi terbarukan di Indonesia. Lembaga itu adalah Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPD LH), unit khusus di bawah Kementerian Keuangan yang lahir pada 2019.

Kenapa BPD LH ada? Ceritanya dimulai dari amanat regulasi yaitu Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2017 dan Peraturan Presiden No. 77 Tahun 2018. Kedua aturan ini menegaskan bahwa pendanaan lingkungan mulai dari konservasi, pemulihan kerusakan, hingga pengelolaan Dana Amanah harus ditangani lewat mekanisme BLU. Maka lahirlah BPD LH sebagai BLU penuh yang mendapat fleksibilitas mengelola dana secara transparan, akuntabel, dan efisien.

Dengan status ini, BPD LH bisa bergerak cepat tidak hanya di bidang kehutanan, tapi juga energi terbarukan, perdagangan karbon, pertanian, kelautan, transportasi, hingga jasa lingkungan. Intinya, BPD LH adalah "bank hijau" pemerintah yang bertugas menyalurkan dan mengelola dana untuk mendukung pembangunan berkelanjutan dengan skema pengadaan dalam pemenuhan kebutuhan menciptakan kelestarian lingkungan. BPD LH mempunyai program tematik antara lain:

1. Pengelolaan Hutan dan Lahan Berkelanjutan
2. Energi Terbarukan, Transportasi, dan Kota Rendah Emisi
3. Pengendalian Polusi dan Pengelolaan Limbah, Industri Hijau, dan Sirkular Ekonomi
4. Kesehatan, Ketahanan Pangan dan Air
5. Adaptasi Iklim dan Pengelolaan Risiko Bencana Alam.

Sejak resmi diluncurkan pada Oktober 2019, BPD LH menjadi motor penggerak pembiayaan lingkungan di Indonesia. Ibarat bendahara alam, BPD LH memastikan setiap rupiah benar-benar kembali ke alam. Dana yang dikelola bukan sekadar angka, melainkan investasi masa depan yaitu hutan tropis yang tetap hijau, energi bersih yang tumbuh, laut yang terjaga, dan udara yang lebih sehat. BPD LH bukan hanya lembaga keuangan, tapi garda depan Indonesia dalam melawan krisis iklim dan menjaga bumi untuk generasi mendatang.

### **PIP, Motor Investasi Publik dengan Modal Kecil Akan Dampak Besar**

Bayangkan jutaan pelaku usaha kecil seperti penjual gorengan, penjahit rumahan, pedagang kaki





lima yang menjadi tulang punggung ekonomi rakyat tidak semua pelaku usaha kecil bisa masuk ke pintu bank. Banyak pedagang kaki lima, perajin rumahan, hingga petani kecil yang dianggap belum memenuhi syarat bankable. Padahal, kontribusi mereka pada perekonomian nasional tidak main-main, mereka menciptakan lapangan kerja, menggerakkan pasar lokal, bahkan menjadi pondasi ketahanan ekonomi rakyat.

Untuk menyambatasi kesenjangan ini, Pusat Investasi Pemerintah (PIP) hadir. Lembaga yang berada di bawah Kementerian Keuangan ini dibentuk pada tahun 2007, awalnya fokus pada penyediaan pembiayaan infrastruktur. Namun, sejak 2016 PIP mendapat mandat baru yang jauh lebih strategis yaitu menjadi koordinator dana (coordinated fund) untuk Pembiayaan Ultra Mikro (UMi), sebuah program prioritas nasional yang ditujukan bagi usaha ultra mikro yang belum terjangkau Kredit Usaha Rakyat (KUR) untuk membantu usaha ultra mikro naik kelas. Melalui skema ini proses pengadaan hadir melengkapinya untuk menopang kegiatan pemerintah dengan menyediakan dana bergulir dengan bunga rendah, berbasis komunitas, bahkan dengan sistem jemput bola agar lebih dekat dengan rakyat kecil.

Sebagai BLU penuh sejak 2009, PIP memiliki fleksibilitas dalam mengelola dana. Tidak seperti lembaga keuangan komersial, PIP tidak menyalurkan langsung ke pelaku usaha, melainkan melalui Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB) yang lebih mengenal karakter calon debitur. Mekanisme ini memastikan

prinsip know your customer (KYC) benar-benar berjalan dan risiko kredit macet bisa ditekan. Hingga akhir 2024, PIP telah mengelola dana APBN sebesar Rp 10 triliun. Hebatnya, dana ini bergulir menjadi Rp 44,64 triliun melalui kerja sama dengan 84 mitra penyalur yaitu 39 penyalur langsung, 1 penyalur tidak langsung, dan 44 lembaga linkage. Dampaknya nyata bisa menciptakan lebih dari 11,8 juta pelaku usaha ultra mikro kini mendapat akses pembiayaan.

Kenapa UMi Penting? Program UMi bukan sekadar pinjaman kecil. Ia dirancang agar pelaku usaha ultra mikro bisa tumbuh bertahap dengan 1. modal maksimal Rp 20 juta untuk modal Kerja, 2. berbasis komunitas/ tanggung renteng, agar rasa saling mendukung tumbuh, 3. jemput bola, penyalur aktif mendatangi debitur agar mereka tidak merasa dipersulit, dan 4. dana bergulir, sehingga manfaatnya bisa terus diperluas. Dengan desain ini, UMi tidak hanya menolong usaha kecil bertahan, tapi juga mendorong mereka naik kelas hingga akhirnya bisa masuk ke sistem keuangan formal.

PIP lebih dari sekadar dana bukan sekadar penyalur uang negara. Ia adalah jembatan menuju keadilan ekonomi dengan memastikan akses pembiayaan yang merata. PIP membantu membuka peluang kerja baru, mengurangi ketimpangan, dan memperkuat daya tahan ekonomi nasional. Ibarat menyiram benih kecil dengan air, PIP memastikan benih-benih usaha ultra mikro tumbuh subur menjadi pohon besar yang mampu menopang perekonomian Indonesia di masa depan.



### **PKN STAN, Melahirkan Insan Cendikia Aparatur Keuangan Negara**

Di tengah tuntutan zaman yang serba cepat, pendidikan tinggi pun dituntut adaptif. Politeknik Keuangan Negara STAN (PKN STAN) menjawab tantangan itu dengan statusnya sebagai BLU di bawah Kementerian Keuangan. Berbeda dengan BLU lain yang fokus pada dana, aset, atau pembiayaan, PKN STAN hadir di bidang pendidikan. Sebagai perguruan tinggi kedinasan, PKN STAN menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Namun, status BLU memberi keunggulan tambahan yaitu kampus bisa mengelola keuangannya lebih mandiri dan fleksibel. Fleksibilitas ini membuat PKN STAN mampu menghadirkan layanan lebih luas mulai dari kerja sama pelatihan, kajian, asistensi, hingga konsultasi bersama pemerintah pusat, daerah, swasta, bahkan lembaga internasional. Tidak hanya itu, aset kampus seperti gedung dan fasilitas juga bisa dioptimalkan melalui skema pinjam pakai yang terbuka bagi masyarakat.

Pengadaan laboratorium, sarana pembelajaran modern, hingga kerja sama internasional bisa dilakukan lebih cepat. Mahasiswa mendapat fasilitas yang lebih baik, sementara kampus semakin mantap sebagai center of excellence dalam pengelolaan keuangan negara. PKN STAN bukan sekadar kampus kedinasan. Ia adalah motor lahirnya generasi baru pengelola keuangan negara yang tak hanya cakap secara teknis, tetapi juga siap menghadapi dinamika global.

### **BLU Kemenkeu: Laboratorium Birokrasi Modern**

Fleksibilitas yang dimiliki BLU di Kementerian Keuangan membuat mereka bisa bergerak lebih cepat dibanding birokrasi tradisional. Namun, keluwesan ini tidak berarti tanpa batas. Ada tiga tantangan utama yang harus terus dijawab antara lain integrasi dengan sistem e-procurement nasional, ketersediaan SDM pengadaan yang profesional, dan tuntutan transparansi publik yang semakin tinggi. Meski sebagian besar pengadaan BLU masuk kategori pengadaan yang dikecualikan sesuai Peraturan LKPP No. 5/2021, prinsip dasar dan Perpres

16/2018 tetap menjadi fondasi yaitu efisien, transparan, dan akuntabel yang menjadikan keseimbangan antara kebebasan dan tata kelola.

Tujuh BLU di Kemenkeu menunjukkan bagaimana fleksibilitas bisa menjadi kekuatan. BPDP menopang sektor perkebunan sawit, LMAN mempercepat pembebasan lahan infrastruktur, LPDP mencetak generasi emas, LDKPI menguatkan diplomasi pembangunan, BPDH menjaga kelestarian lingkungan, PIP memberdayakan UMKM, dan PKN STAN melahirkan SDM unggul keuangan negara. Mereka adalah laboratorium birokrasi modern Indonesia dimana tempat negara bereksperimen menghadirkan layanan publik yang gesit, inovatif, namun tetap akuntabel. Jika dikelola dengan baik, BLU bukan sekadar instrumen keuangan negara, tetapi simbol nyata bahwa birokrasi bisa melayani masyarakat dengan cara yang lebih adaptif dan profesional yang ditunjang dengan sistem procurement yang handal.

**Penulis: Tedi Lesmana**

**Foto: Irfan Murtadho**



# Pengaruh Syarat Domisili Perusahaan pada Pekerjaan Konstruksi Pengadaan Barang/Jasa

**P**ekerjaan jasa konstruksi adalah salah satu bentuk aktivitas pengadaan yang dilaksanakan dalam waktu terbatas, menggunakan sumber daya tertentu dan memperoleh hasil berupa bangunan/infrastruktur. Sektor jasa konstruksi berperan dalam menghadirkan bangunan yang berfungsi sebagai fasilitas untuk mendukung aktivitas sosial ekonomi masyarakat, sehingga sektor ini dianggap penting dalam pembangunan nasional.

Aktivitas konstruksi, mempengaruhi kemajuan pembangunan seperti apartemen/rusunawa, perumahan, serta jembatan, jalan, pabrik, bendungan dan lainnya. Sektor konstruksi Indonesia telah mengalami perkembangan sejalan dengan pembangunan yang berlangsung di Indonesia. Pertumbuhan menciptakan sektor jasa konstruksi yang terus maju

setelah merdeka. Tiap tahun, anggaran untuk jasa konstruksi, baik milik Pemerintah maupun swasta, semakin meningkat.

Dengan banyaknya proyek pembangunan yang dijalankan oleh pemerintah, pemilihan penyedia di sektor konstruksi menjadi sangat krusial dan harus diperhatikan untuk mendapatkan kontraktor yang berkualitas dan kompeten. Penilaian dan pemilihan kontraktor merupakan aspek yang penting dan berpengaruh bagi pemerintah yang bertanggung jawab atas keberhasilan proses konstruksi.

Sebagaimana yang kita ketahui, tahapan pekerjaan jasa konstruksi dimulai dengan penugasan suatu proyek kepada penyedia jasa konstruksi, sebelumnya dilakukan pemilihan penyedia jasa konstruksi yang dianggap kompeten

dan memenuhi syarat untuk melaksanakan tugas tersebut. Pemilihan ini diatur dalam Peraturan Presiden nomor 16 Tahun 2018 yang telah diubah dengan Peraturan Presiden RI Nomor 46 Tahun 2025 mengenai Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Berdasarkan pasal 38, pada pokoknya menentukan bahwa metode pemilihan penyedia jasa konstruksi antara lain E-Purchasing, Pengadaan Langsung, Penunjukan Langsung, Tender Cepat, dan Tender. Proses pemilihan penyedia ini lah yang sedikit banyak menentukan bagaimana kualitas penyelenggaraan pekerjaan konstruksi.

Dengan adanya peraturan yang mengikat dan etika pengadaan yang ditaati, proses pengadaan seharusnya dapat terlaksana dengan baik sesuai prinsip dan tujuan yang diharapkan. Akan tetapi, di lapangan sering kali

muncul masalah dan/atau perdebatan yang timbul akibat kebijakan pemilihan penyedia. Salah satu perhatian yang pernah muncul adalah mengenai isu pemilihan penyedia yang berkaitan dengan pemberdayaan kontraktor lokal dalam proses pemilihan penyedia.

Salah satu penyebabnya adalah syarat usaha yang mewajibkan badan usaha sebagai pelaku memiliki Sertifikat Badan Usaha (SBU) dan Sertifikat Kompetensi Kerja (SKK) Dimana sebelumnya dikenal dengan sertifikat keahlian kerja (SKA) dan sertifikat keterampilan kerja (SKT) untuk individu pelakunya, semua sertifikat ini harus terdaftar di Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) agar dapat melakukan pekerjaan konstruksi di wilayah Indonesia sesuai peraturan yang ada.

Syarat ini sejalan dengan tujuan untuk mengatur pelaksanaan konstruksi dan memberikan peluang persaingan terbuka bagi para calon penyedia jasa. Namun, penegakan hukum yang lemah di beberapa daerah atau Pemerintah daerah menyebabkan munculnya pendapat mengenai rendahnya pemberdayaan kontraktor lokal yang sering disampaikan di media.

Di satu pihak, perhatian terhadap pemberdayaan kontraktor lokal memang penting dalam pemilihan penyedia jasa konstruksi, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa beberapa kasus menunjukkan bahwa prioritas yang diberikan kepada kontraktor lokal yang mungkin belum siap dari segi kapasitas dan sumber daya, akhirnya juga berakibat merugikan pemilik proyek itu. Dengan

mempertimbangkan kondisi tersebut:

Kasus terkait kontraktor lokal yang gagal dalam melaksanakan pekerjaan seperti proyek konstruksi di Kementerian Keuangan pada tahun 2023-2024 yaitu Renovasi Rumah dinas KPPN Timika, Pengadaan Sarana dan Prasarana Kanwil BC Sulawesi bagian selatan, Renovasi ruang kantor KPPN Mamuju.

Kajian ini dirancang untuk menganalisis implementasi kebijakan mengenai persyaratan domisili dalam proses pemilihan penyedia untuk proyek konstruksi, khususnya terkait dengan prinsip keterbukaan dan persaingan dalam konteks pemberdayaan kontraktor lokal serta manajemen pelaksanaan konstruksi.

Tidak dapat dipungkiri, bahwa terbukanya pengaturan terkait syarat domisili bagi calon penyedia jasa konstruksi sejalan dengan prinsip pengadaan barang dan jasa yakni "terbuka dan bersaing" serta "adil/tidak diskriminatif", dimana sejatinya prinsip dasar menjadi dasar hukum bagi para pihak (penyedia dan pengguna), dan apabila tidak mengikuti prinsip dasar dimaksud akan berhadapan dengan penegak hukum.

Berdasarkan hal-hal tersebut, penulis ingin membahas tentang: 1. Apakah terbukanya pengaturan terkait syarat domisili bagi calon penyedia jasa konstruksi sepenuhnya sejalan dengan prinsip pengadaan barang dan jasa yakni "terbuka dan bersaing" dan "adil/tidak diskriminatif", serta tidak menyulitkan dalam manajemen pelaksanaan proyek konstruksi?



# MAKIN MUDAH, PERMOHONAN SS-RBA!

Left ▶▶



2. Jika tidak sepenuhnya sejalan dengan prinsip pengadaan barang dan jasa serta terdapat kesulitan dalam manajemen pelaksanaan proyek konstruksi, adakah mekanisme yang dapat dilakukan untuk mengupayakan kondisi yang lebih ideal?

### Prinsip Pengadaan Barang/Jasa

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2021 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana diubah dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2025, Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah mempunyai peran penting dalam pelaksanaan pembangunan nasional untuk peningkatan pelayanan publik dan pengembangan perekonomian nasional dan daerah. Sebagaimana diketahui, tujuan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah tercantum dalam Pasal 4 yang menyebutkan, antara lain:

1. Menghasilkan barang/jasa yang tepat dari setiap uang yang dibelanjakan, diukur dari aspek kualitas, kuantitas, waktu, biaya, lokasi, dan Penyedia.
2. Meningkatkan penggunaan produk dalam negeri.
3. Meningkatkan peran serta Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Koperasi.
4. Meningkatkan peran pelaku usaha nasional.
5. Mendukung pelaksanaan penelitian dan pemanfaatan barang/jasa hasil penelitian.
6. Meningkatkan keikutsertaan industri kreatif.
7. Mewujudkan pemerataan ekonomi dan memberikan perluasan kesempatan berusaha.
8. Meningkatkan Pengadaan Berkelanjutan.

Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, dalam proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah perlu menerapkan prinsip dasar pengadaan, dimana apabila tidak mengikuti prinsip dasar dimaksud akan berhadapan dengan penegak hukum. Prinsip artinya adalah aturan, ketentuan/ hukum, standar. Dasar artinya adalah kunci, utama/pokok, vital. Dengan pengertian lain prinsip adalah suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum maupun individual yang dijadikan sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak. Prinsip-prinsip dasar pengadaan artinya ketentuan/peraturan/standar yang pokok/utama/kunci/elementer yang harus/wajib dilaksanakan dalam pengadaan, dimana penerapan prinsip dasar pengadaan adalah merupakan keharusan. Pengadaan Barang/Jasa menerapkan prinsip Efektif, Efisien, Transparan, Terbuka & bersaing, Adil, Akuntabel.

### Pekerjaan Konstruksi

Pekerjaan Konstruksi adalah keseluruhan atau sebagian kegiatan yang meliputi pembangunan, pengoperasian, pemeliharaan, pembongkaran, dan pembangunan kembali suatu bangunan. Jasa Konstruksi adalah layanan jasa konsultasi perencanaan pekerjaan konstruksi, layanan jasa pelaksanaan pekerjaan konstruksi dan layanan jasa konsultasi pengawasan pekerjaan konstruksi (Pasal 1 angka 1 Undang-Undang No. 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi). Dengan menghasilkan produk akhir berupa bangunan atau bentuk fisik lainnya, baik sebagai prasarana maupun sarana yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan di berbagai bidang, peran jasa konstruksi sangat penting dan strategis.



Pekerjaan konstruksi sendiri didefinisikan sebagai keseluruhan atau sebagian rangkaian kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang mencakup pekerjaan arsitektural, sipil.

Secara umum, pengadaan jasa konstruksi harus mengacu kepada peraturan berikut ini:

1. Undang-Undang No. 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi;
2. Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2020 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 Tentang Jasa Konstruksi;
3. Undang-Undang No. 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa; dan
4. Peraturan Presiden RI Nomor 46 Tahun 2025 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Penanganan pengadaan konstruksi akan lebih membutuhkan integrasi pengetahuan dalam bidang teknis, komersial, hukum dan logistik untuk menyelesaikan kontrak konstruksi. Metode pemilihan Penyedia Pekerjaan Konstruksi meliputi Penunjukan Langsung, Tender Cepat, dan Tender, Pokja

Pemilihan menyusun persyaratan kualifikasi Penyedia dengan memperhatikan jenis pekerjaan konstruksi, jasa konsultasi konstruksi, nilai Pagu Anggaran, dan ketentuan yang berkaitan dengan persyaratan Pelaku Usaha pekerjaan konstruksi dan jasa konsultasi konstruksi yang ditetapkan oleh instansi yang berwenang. Dalam menentukan persyaratan kualifikasi Penyedia, Pokja Pemilihan dilarang menambah persyaratan kualifikasi yang diskriminatif dan tidak objektif yang dapat menghambat dan membatasi keikutsertaan Pelaku Usaha dalam proses pemilihan.

Pokja Pemilihan menyusun persyaratan kualifikasi untuk memastikan Pelaku Usaha yang akan menjadi Penyedia mempunyai kemampuan untuk menyediakan pekerjaan konstruksi dan jasa konsultasi konstruksi. Persyaratan kualifikasi terdiri dari persyaratan administrasi dan teknis. Jumlah Perusahaan konstruksi di Indonesia dapat dikatakan sangat besar dan cenderung bertambah setiap tahunnya. Namun, banyaknya jumlah pelaku usaha belum tentu menggambarkan hadirnya persaingan ketat di sektor jasa konstruksi mengingat

pelaku usaha terbagi dalam beberapa kelompok usaha dari besar sampai kecil. Bahkan beberapa perusahaan mungkin sangat mendominasi pada beberapa sektor di jasa konstruksi. Terbatasnya jumlah tender pengadaan yang ada di suatu wilayah dan didukung dengan kebijakan syarat lintas domisili, membuat calon penyedia dari berbagai daerah dapat mencari peluang pengadaan di lokasi atau wilayah lainnya. Kondisi tersebut secara tidak langsung pada beberapa lokasi menimbulkan kekhawatiran dari para penyedia lokal. Para penyedia lokal khawatir akan semakin sempitnya peluang mereka untuk memperoleh pekerjaan di domisili mereka karena kalah secara kompetensi dan sumber daya dengan calon penyedia dari wilayah lain terutama yang berasal dari wilayah yang dianggap lebih maju.

Adanya kekhawatiran tersebut, seakan mempertegas pertanyaannya terhadap prinsip keadilan yang menjadi prinsip umum pengadaan. Prinsip keadilan idealnya diringi dengan adanya prinsip rasionalitas, kebebasan dan kesamaan hak bagi setiap orang. Kesetaraan yang dimaksud terejawantahkan dalam Pasal 2

Undang-Undang No. 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi dinyatakan bahwa asas yang melandasi pengaturan jasa konstruksi adalah antara lain asas keadilan dan keseimbangan. Selain itu, dalam Pasal 3 b Undang-Undang No. 2 Tahun 2017, dinyatakan bahwa salah satu tujuan pengaturan jasa konstruksi adalah "mewujudkan ketertibian penyelenggaraan Jasa Konstruksi yang menjamin kesetaraan kedudukan antara pengguna jasa dan Penyedia jasa dalam menjalankan hak dan kewajiban, serta meningkatkan kepatuhan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan".

Dari pengaturan tersebut, jelas terlihat bahwa semangat "justice as fairness", dalam Pasal 2 dan Pasal 3 b mengenai kesetaraan kedudukan antara pihak Penyedia jasa maupun Pengguna jasa. Kesetaraan ini juga idealnya terwujud dalam pemberian kesempatan yang sama terhadap para calon penyedia. Namun demikian, pendefinisian keadilan dalam kasus pengadaan ini, adap

kali diartikan oleh beberapa pihak untuk dapat ditindaklanjuti dengan pemberian privilege terutama bagi calon penyedia yang secara kompetensi atau sumber daya tidak terlalu kuat untuk bersaing.

Pada dasarnya penerapan tanpa pembatasan syarat domisili dalam pemilihan penyedia barang/jasa dapat dipandang sebagai bentuk nyata pengaplikasian prinsip Terbuka dan Bersaing dimana pengadaan barang/jasa harus terbuka bagi penyedia barang/jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat di antara penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.

Namun demikian, berdasarkan beberapa kasus yang muncul, pembebasan atas batas syarat domisili ini menyebabkan kontraktor lokal di wilayah tersebut, terutama kontraktor di luar pulau Jawa menjadi kalah saing dengan kontraktor lain dari luar daerah yang mungkin secara

kemampuan dan sumber daya lebih baik. Jumlah proyek jasa konstruksi di suatu daerah seringkali berjumlah lebih sedikit daripada jumlah penyedia/kontraktor yang tersedia. Hal tersebut kemudian mendorong adanya ekspansi ke wilayah lain dimana pada masing-masing wilayah tersebut memiliki sejumlah kontraktor yang terdaftar. Dalam hal kontraktor lokal memang memiliki daya saing yang tinggi, tentunya ini tidak akan terlalu menjadi masalah, namun jika sebaliknya, tentu ini dapat menimbulkan konflik tersendiri.

Penerapan tanpa pembatasan syarat domisili pada pengadaan jasa konstruksi sebenarnya sudah tepat untuk dilaksanakan, namun tetap perlu ada beberapa tindak lanjut yang perlu dilakukan guna mengantisipasi dampak atau potensi aspek negatif yang ada. Salah satu yang penting dan urgent untuk dilakukan dan selalu dikedepankan adalah adanya keterlibatan pengaturan pemerintah lokal serta peningkatan daya saing dari penyedia lokal.

Strength (Kekuatan)	•Memungkinkan semua calon penyedia yang memenuhi syarat untuk ikut berpartisipasi, Mendorong calon penyedia untuk meningkatkan kualifikasi dan kinerjanya.
Weakness (Kelemahan)	•Rentan menimbulkan permasalahan jika tidak diiringi dengan perhatian aspek lokal di daerah, pada beberapa kondisi, harus diakui bahwa kontraktor lokal cenderung lebih memahami kondisi daerah setempat.
Opportunity (Peluang)	Sering kali ditemui kondisi bahwa penyedia dari luar daerah cenderung memiliki kompetensi dan sumber daya yang lebih baik, hal ini jika didukung dengan adanya kebijakan pemerintah setempat untuk tetap mensyaratkan adanya dukungan komponen lokal dalam proyek tersebut, tentunya dapat menjadi kesempatan bagi pekerja lokal untuk mengembangkan kompetensi dan pengalaman. Pemerataan Kesempatan untuk mengikuti tender.
Threat (Hambatan)	a. Adanya preferensi dari beberapa pemilik proyek yang lebih cenderung memilih penyedia lokal, salah satunya untuk kemudahan komunikasi, Mobilisasi peralatan atau perlengkapan konstruksi dan ketersediaan tenaga kerja lokal. b. Belum semua penyedia jasa mempunyai manajemen mutu yang sangat diperlukan dalam menghadapi persaingan yang makin ketat.



**PEMERINTAH PROVINSI DKI JAKARTA**  
**KETUA RT. 004 RW. 008 DESA PONDOK KELAPA**  
**KECAMATAN DUREN SAWIT - JAKARTA TIMUR**

**SURAT KETERANGAN DOMISILI**  
**No. 12/Sekrt-RT/III/2018**

Yang bertanda tangan di bawah ini Ketua RT. 004 RW. 008 Desa Pondok Kelapa Kecamatan Duren Sawit Kabupaten Kota Administrasi Jakarta Timur dengan ini menerangkan bahwa :

Terkait peran pemerintah daerah, hal yang paling awal yang mungkin dapat dilakukan adalah memperketat syarat dalam mengeluarkan Surat Ijin Usaha Jasa Konstruksi (SIUJK). Jika perusahaan konstruksi tidak dapat menyerahkan dokumen-dokumen yang dikeluarkan oleh Pemerintah Pusat dan Daerah, maka perusahaan tersebut tidak akan lulus kualifikasi dalam proses tender. Jika perusahaan konstruksi tidak dapat memenangkan tender, maka tidak dapat menghasilkan profit, yang berarti daya saingnya rendah. Setidaknya hal ini perlu dilakukan untuk menjangkit penyedia lokal yang memiliki peluang daya saing. Peran lainnya dari Pemerintah Daerah yang dibutuhkan adalah seperti membuat aturan, melakukan pemberdayaan dan juga melakukan pengawasan penyelenggaraan jasa konstruksi.

Pengaturan jasa konstruksi diharapkan juga dapat dilakukan di tingkat daerah-daerah dengan menerbitkan peraturan yang sifatnya hanya berlaku di daerah setempat. Misalnya disini adalah pelaksanaan pekerjaan konstruksi yang ada di daerah namun pemegangnya dari luar daerah maka perlu dilakukan pengaturan kemitraan misalnya perusahaan

yang dari luar daerah wajib melakukan kemitraan dengan kontraktor setempat.

Kebijakan tersebut juga tentunya harus diiringi dengan awareness dari para penyedia/kontraktor lokal dimana dengan kondisi persaingan bisnis jasa konstruksi yang semakin kompetitif, kontraktor lokal harus mampu menjaga kelangsungan hidupnya dengan cerdas melihat peluang-peluang pasar yang ada serta senantiasa mengupayakan peningkatan kompetensi dan sumber daya. Hal ini penting untuk dilakukan agar kontraktor lokal tidak hanya menjadi penonton di rumah sendiri dan hanya diminta bergabung untuk mengerjakan sub-pekerjaan dari proyek bernilai besar.

Secara kesimpulan, tidak dapat dipungkiri bahwa pertumbuhan pasar konstruksi nasional belum dapat dinikmati secara adil dan merata oleh kontraktor, khususnya kontraktor lokal yang cenderung sulit untuk bersaing dengan kontraktor pendatang. Pada beberapa kasus, terlihat belum terwujudnya secara optimal kemitraan yang sinergis antara kontraktor lokal dan pendatang.

Penerapan kebijakan tanpa syarat domisili sebenarnya sudah tepat, namun perlu tetap diiringi dengan adanya kebijakan tambahan pada level daerah atau lokal guna meminimalisir dampak kekalahan daya saing dari penyedia atau kontraktor lokal.

Memperhatikan kondisi yang terjadi di beberapa wilayah, dimana Penyedia atau Kontraktor Lokal kalah saing daripada kontraktor pendatang, diperlukan peran aktif dari pemerintah daerah untuk lebih memberdayakan kontraktor lokal dengan menerbitkan serangkaian kebijakan yang dapat memfasilitasi kontraktor lokal namun tidak bertentangan dengan ketentuan dan prinsip pengadaan barang dan jasa.

Perusahaan konstruksi di daerah agar lebih focus dalam menyusun strategi bersaing dan meningkatkan faktor-faktor dominan (ketersediaan material, kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai harapan, karyawan bermotivasi tinggi) dll yang berpengaruh terhadap daya saing sehingga dapat memenangkan tender yang ada.

Penulis: Yelly Metasari  
Foto: Irfan Murtadho

# Supply By Owner (SBO): Sebuah Solusi atau Sumber Frustrasi?

Webinar Gratis

**Kontrak Supply**

**By Owner Untuk**

**Pekerjaan Konstruksi**

**S**trategi pemaketan dalam pengadaan konstruksi terus berkembang, mengadopsi praktik lincah dari dunia bisnis. Salah satu yang paling menonjol adalah SBO, yaitu sebuah strategi di mana PPK selaku pemilik pekerjaan mengambil alih pengadaan bahan baku, material, atau peralatannya sendiri. Di atas kertas, janjinya manis: mengurangi ketidakpastian harga, mengoptimalkan material, menekan waste, dan melibatkan tenaga spesialis. Tapi dalam praktiknya, apakah SBO benar-benar solusi?

**Analogi Sederhana, Praktik Rumit**

Bayangkan Anda hendak merenovasi rumah. Ada dua

pilihan strategis di depan mata. Pilihan pertama, borongan penuh: Anda memanggil satu kontraktor, menyepakati desain dan harga total, lalu terima beres. Kontraktor yang bertanggung jawab membeli semen, keramik, cat, dan kusen. Jika keramik terlambat datang atau catnya salah warna, itu murni risiko dan urusan kontraktor. Anda terlindung di balik satu kontrak tunggal—inilah yang disebut kontrak konvensional.

Pilihan kedua, borongan tukang saja: Anda hanya membayar jasa pemasangan kepada kontraktor. Sementara itu, Anda sendiri yang pergi ke distributor, menegosiasikan harga, dan membeli semua material inti:

keramik, cat, dan kusen jati pilihan Anda. Barang-barang itu Anda kirim ke proyek untuk dipasang oleh tukang—inilah SBO.

Di atas kertas, pilihan kedua terlihat cemerlang. Anda mendapat barang presisi sesuai spesifikasi, memotong markup kontraktor, dan mengunci harga pabrikan. Namun di dunia nyata, Anda juga mendadak bertanggung jawab atas segalanya: memastikan keramik datang tepat waktu—tidak terlalu cepat sehingga mengganggu pekerjaan pondasi, atau telat sehingga tukang menganggur. Memastikan tidak ada yang pecah di jalan. Menyediakan tempat penyimpanan yang aman di lokasi proyek.

Jika dilema ini sudah rumit untuk proyek rumah senilai ratusan juta rupiah, bagaimana dengan proyek pemerintah yang nilainya ratusan kali lipat lebih besar?

Di dunia konstruksi publik Indonesia, dilema ini kini hadir dalam skala miliaran rupiah. SBO—secara formal didefinisikan sebagai strategi di mana PPK menyedekakan sendiri sebagian atau seluruh bahan baku, material, atau peralatan untuk dipasang oleh penyedia jasa konstruksi—tengah naik daun. Didorong oleh digitalisasi E-Katalog, kebutuhan standarisasi, dan keinginan mengunci mutu, SBO dipandang sebagai jawaban.

Tapi di lapangan? SBO adalah seni mengelola rantai pasok yang sangat kompleks. Ia adalah jalan sempit yang menuntut kesiapan penuh. Mengingat jabatan PPK sebagian besar merupakan jabatan tambahan, seorang PPK harus membagi fokus dalam beberapa pekerjaan sekaligus. Kondisi seperti ini sangat berisiko mengalami kegagalan. Jika gagal, ia bukan lagi solusi, melainkan sumber frustrasi baru bagi pihak yang terlibat.

Mengapa SBO begitu menggoda? Mengapa regulator, akademisi, & praktisi di BUMN dan Pemda terus mendorong inovasi ini? Ada beberapa keuntungan fundamental yang sulit diabaikan

#### **Efisiensi Biaya dan Pemotongan Markup Berlagas**

Ini alasan paling umum dan paling kuat. Dalam model konvensional, rantai pasok panjang. Supplier menjual ke Subkontraktor, Subkontraktor ke Kontraktor Utama, dan Kontraktor Utama ke PPK. Setiap mata rantai ini mengambil profit margin.

SBO memotong rantai itu. PPK kini berkontrak langsung dengan pabrik atau distributor. Tanpa *mark up*, PPK mendapatkan harga dasar, menghindari markup berlapis dari kontraktor. Untuk pekerjaan berulang—seperti pemeliharaan jalan atau pembangunan gedung sejenis—PPK bisa membuat Kontrak Payung. Ini memungkinkan *power buying*, mengunci harga untuk 1-3 tahun, dan mendapatkan diskon pabrik yang signifikan.

Studi kasus pembangunan gedung di ITB menunjukkan, pengadaan lantai precast melalui SBO berhasil menurunkan harga item lantai tersebut hingga 60%. Angka yang tidak main-main.

#### **Kontrol Penuh atas Mutu dan Standarisasi**

PPK seringkali punya visi spesifik atas aset yang ingin dibangunnya. SBO memberikan kendali penuh atas spesifikasi teknis. PPK dapat mengunci merek, tipe, dan kualitas barang—penting untuk memastikan aset memiliki performa atau estetika yang diinginkan dan mencegah risiko material diturunkan spek oleh oknum kontraktor.

Praktik di Dinas Bina Marga DKI Jakarta, misalnya, menerapkan SBO untuk ubin pemandu (*tactile*) dan Penerangan Jalan Umum (PJU). Tujuannya sederhana tapi krusial, agar semua PJU di Jakarta seragam, spesifikasinya sama, lampunya kompatibel, dan perawatannya di kemudian hari menjadi jauh lebih mudah dan murah.

#### **Pengamanan Jadwal Krusial**

Ini mungkin keunggulan strategis terbesar SBO, terutama untuk proyek kompleks. Dalam proyek konvensional, kontraktor baru bisa memesan barang setelah menang tender dan tanda tangan





kontrak. Jika barang itu adalah lift, chiller (mesin pendingin sentral), trafo, atau girder jembatan khusus yang butuh 6-9 bulan produksi—yang disebut *long-lead items*—maka proyek sudah pasti telat.

Dengan SBO, PPK bisa “mencuri start”. PPK dapat memesan lift/chiller itu secara paralel saat proses tender kontraktor pemasang masih berlangsung. Begitu kontraktor pemenang masuk ke lapangan dan menyelesaikan pekerjaan struktur, barang SBO yang krusial tersebut sudah tiba di lokasi, siap dipasang. Ini secara drastis mitigasi risiko *bothleneck* jadwal.

Jika keuntungannya begitu besar, dimana letak masalahnya? Di sinilah letak “frustrasi” dalam judul artikel ini. Ketika PPK memutuskan membeli barang, semua risiko yang tadinya diparkir dengan nyaman di pundak kontraktor, kini bergeser dan menjadi tanggung jawab PPK. Ini ini dari SBO: PPK menukar efisiensi biaya dengan tambahan risiko dari beban kerja yang signifikan.

#### **Pergeseran Risiko Jadwal: Mimpi Buruk Koordinasi**

Ini risiko paling klasik dan paling sering terjadi. Dalam SBO, PPK kini memiliki minimal dua kontrak: Kontrak A dengan Supplier Barang, dan Kontrak B dengan Kontraktor Utama.

Apa yang terjadi jika Supplier A—yang dikontrak PPK—terlambat mengirim material SBO? Pekerjaan Kontraktor B akan terhenti total. Kontraktor B, yang tidak punya salah, akan standby, timnya menganggur di lapangan, dan alat-alatnya diam. Mereka berhak 100% mengajukan klaim perpanjangan waktu serta kompensasi biaya langsung kepada PPK.

PPK mungkin bisa menuntut penalti keterlambatan ke Supplier A. Tapi perlu diwaspadai, nilai penalti ke supplier mungkin tidak sebanding (jauh lebih kecil) daripada nilai klaim yang diajukan oleh Kontraktor B. PPK terjebak di tengah.

#### **Area Abu-Abu: "Ini Salah Siapa?"**

Sumber frustrasi terbesar kedua adalah kebingungan tanggung jawab, atau saling menyalahkan.

Jika barang SBO—misal panel listrik—tiba di lapangan namun rusak, cacat, atau speknya salah (misal ukuran tidak sesuai dengan lubang yang disiapkan kontraktor), siapa yang bertanggung jawab? Jika barang SBO seperti AC atau pompa sudah terpasang dengan benar oleh kontraktor namun gagal berfungsi, ini salah mutu barangnya (risiko PPK/Supplier) atau salah cara pemasangannya (risiko Kontraktor)?

Jika hal ini tidak diatur super detail dalam kontrak (SSKK), proyek akan terjebak dalam sengketa panjang. Pengalaman praktis di Aceh menunjukkan bahwa SBO dengan banyak kontrak sangat rentan memicu dispute.

#### **Beban Operasional Baru: "PPK Jadi Manajer Gudang"**

SBO memaksa PPK menjalankan peran baru yang sangat rumit dan jelimet. Ini bukan lagi sekadar pekerjaan administrasi, tapi manajemen logistik murni.

Soal pergudangan, PPK harus memikirkan gudang sementara. Jika barang—misal 1000 unit closet—datang terlalu cepat, di mana menyimpannya? Siapa yang membayar sewa gudang dan asuransi jika barang itu hilang atau rusak saat disimpan?



Soal distribusi: Pengalaman dari rehabilitasi BRR Aceh menunjukkan betapa rumitnya mengurus distribusi ke banyak lokasi. Prosesnya sangat rumit: Satker Barang, Satker Konstruksi, Operator Logistik, Pengawas. Terjadi serah terima berkali-kali—Penyedia ke PPK ke Gudang ke Logstok ke Kontraktor. PPK akhirnya habis waktu hanya untuk mengurus logistik.

Dalam SBO, PPK atau Konsultan MK-nya kini bertanggung jawab penuh atas inspeksi dan pengujian material saat barang tiba. Biaya pengujian ini pun bergeser menjadi beban PPK. Belum lagi soal sisa material (*waste*)—bagaimana mengelola sisa potongan besi SBO? Siapa yang menanggung biayanya? Ini harus diatur di kontrak agar tidak menjadi temuan audit.

#### **Dilema HPS, AHSP, dan Kualifikasi Kontraktor**

Salah satu tantangan adalah Analisa Harga Satuan (AHSP) yang ada saat ini masih mencantumkan komponen "Bahan". Jika dalam SBO komponen "Bahan" di-nolkan, apakah koefisien tenaga kerja masih relevan? Ini membutuhkan riset baru untuk AHSP "jasa pemasangan".

Iso krusial lainnya adalah dampak SBO pada kualifikasi. Bayangkan proyek 100 Miliar (Kualifikasi Besar). Jika material senilai 60 Miliar diambil alih oleh PPK via SBO, maka nilai HPS untuk tender Jasa Konstruksi hanya tersisa 40 Miliar. Ini berisiko menurunkan kualifikasi penyedia—misal dari Besar menjadi Menengah. Padahal, kompleksitas teknis, manajemen risiko, dan koordinasi di lapangan tetap setara dengan proyek 100 Miliar.

#### **Resistensi Kontraktor**

Dalam diskusi praktisi, seorang kontraktor blak-blakan menyatakan, "Profit kami seringkali didapat dari bahan (material)". SBO, pada dasarnya, mengambil alih profit generating item utama dari kontraktor. Ini bisa menyebabkan kontraktor menjadi demotivasi atau, sebagai kompensasinya, mereka akan menaikkan harga penawaran "jasa pemasangan" secara signifikan untuk menutupi kehilangan profit di material.

#### **Kesenjangan Regulasi**

Regulasi di level atas sebenarnya telah hadir. Perpres 46/2025 kini secara eksplisit mengatur SBO. Pasal 20A menyebutkan bahwa strategi pemaketan Pekerjaan Konstruksi dapat berupa SBO. Pasal 20B bahkan merinci apa saja yang bisa disediakan pemilik—dari material standar, peralatan, jasa spesialis—dan metodenya melalui *E-Purchasing* atau Kontrak Payung.

Namun, "abu-abu" yang dikeluhkan praktisi tetap ada di level implementasi. Hingga saat ini, belum ada Standar Kontrak (SSUK/SSKK) baku atau petunjuk teknis rinci yang dirilis untuk SBO. Akibatnya, PPK di lapangan masih merabara-raba cara menuangkan pembagian risiko, AHSP, dan klausul serah terima yang rumit ke dalam dokumen kontrak. Tanpa standar ini, mereka khawatir tidak memiliki perlindungan hukum yang kuat saat terjadi audit atau sengketa.

SBO adalah alat. Seperti pisau bedah, di tangan yang ahli ia menyelamatkan; di tangan yang amatir ia melukai. SBO bisa dijinakkan, namun menuntut kesiapan dan perencanaan yang matang.

### Kesiapan SDM

Ini mitigasi paling penting. Hampir semua praktisi dan akademisi sepakat: PPK jangan menjalankan SBO yang kompleks sendirian, SBO disarankan hanya untuk PPK yang sudah berpengalaman.

Solusinya adalah menggunakan Konsultan Manajemen Konstruksi (MK). PP 22/2020 bahkan menyebut MK sebagai "agen Pengguna Jasa". MK inilah yang dibayar untuk membantu PPK mengelola kerumitan koordinasi multi-kontrak, jadwal, dan logistik SBO. Opsi lainnya adalah mengalihkan risiko koordinasi SBO kepada Kontraktor Utama, namun PPK harus membayarkan *management fee* khusus untuk tugas tambahan tersebut.

### Arsitektur Kontrak yang Tepat

Area abu-abu harus dijawab dengan "hitam di atas putih". PPK harus memilih model arsitektur kontrak yang sesuai dengan risikonya.

Ada tiga model yang umum digunakan. Pertama, *Nominated Supplier (NS)* atau Pemasok Ternominasi—di mana PPK melakukan seleksi dan menominasikan vendor (misal Lift Merek A), namun Kontraktor Utama tetap berkontrak dengan Merek A tersebut dengan harga dan syarat yang sudah dikunci oleh PPK di awal. Kelebihannya, garis tanggung jawab pemasangan dan material tetap di satu pintu.

Kedua, *Prime Cost (PC) Rate* atau Harga Satuan Dasar—mirip NS, tapi PPK menetapkan harga satu material (misal Besi Rp 6.000/kg) berdasarkan kesepakatannya dengan pabrik. Kontraktor wajib memasukkan harga itu dalam pe-

nawarannya. Fluktuasi harga dari pabrik menjadi risiko atau keuntungan PPK, bukan kontraktor.

Ketiga, *Simple Supply/SBO Murni* via E-Katalog—model yang paling umum dibahas. PPK membeli barang langsung via E-Katalog, lalu menyerahkan barang itu ke Kontraktor untuk dipasang. Paling lugas dan transparan, tapi juga paling risiko jika kontrak tidak detail.

### Kontrak yang Detail

Solusi dari "Area Abu-Abu" adalah Syarat-Syarat Khusus Kontrak (SSKK) yang super detail. SSKK harus secara eksplisit menjawab semua risiko yang telah diidentifikasi.

Definisi waste harus jelas disepakati—batas toleransi waste (misal besi 3%, keramik 5%), dan waste di atas batas itu ditanggung siapa? Biaya pengupian material SBO harus dinyatakan dengan tegas ditanggung oleh PPK. Jika ada *management fee* atau *fee koordinasi* untuk Kontraktor Utama, sebutkan besarnya (misal 1-5% dari nilai material SBO).

Kontraktor tidak bisa lagi hanya melampirkan Kurva S. Kontraktor harus menyampaikan *Network Diagram* detail saat tender. Jadwal pengiriman SBO dari PPK harus terintegrasi dengan *critical path* kontraktor.

Definisikan *battery limit* secara presisi—di mana barang diserahkan? Di gate proyek? Di gudang PPK? Di lokasi pemasangan? Siapa yang bertanggung jawab *unloading* dari truk? Bagaimana alur klaim garansi? Apakah kontraktor melapor ke PPK, lalu PPK ke pabrik? Semua ini harus tertulis.





# Strategi Penyelenggaraan Pekerjaan Konstruksi melalui **Supply by Owner**

Direktorat Advokasi Pemerintah Daerah  
LKPP

## Jalan Sempit yang Berhadiah

SBO bukanlah musuh, bukan pula obat mujarab. Ia adalah jalan sempit; bila rambu-rambunya jelas, hasilnya adalah mutu seragam, biaya masuk akal, dan waktu yang lebih terjaga. Tetapi bila rambu-rambu itu diabaikan, SBO lekas berubah menjadi labirin frustrasi—biaya simpani membengkak, klaim berlarut, dan kepercayaan antarpihak retak.

Kapan SBO tepat digunakan? Berdasarkan analisis para ahli, SBO paling masuk akal untuk standarisasi—saat mutu atau merek harus seragam di banyak lokasi (contoh: PJU, tactile, furnitur). Juga untuk long-lead items—saat barang butuh waktu produksi lama (misal Lift, Chiller, Girder, Trafo). Dan untuk pasar

terbatas—saat pemasok material sangat terbatas di satu area (misal hanya ada 1 Asphalt Mixing Plant di lokasi terpencil), sehingga SBO mencegah monopoli “surat dukungan”.

Sebaliknya, SBO sebaiknya ditahan jika SDM PPK/MK belum siap—jika PPK tidak memiliki tim yang kuat atau anggaran untuk Konsultan MK, jangan paksakan SBO. Juga untuk material generik—semen, pasir, bata yang komoditasnya mudah didapat di pasar lokal, SBO justru merusak rantai pasok yang sudah efisien dan menambah kerumitan. Dan untuk lokasi terpencil—pengalaman di lapangan membuktikan SBO menjadi mimpi buruk logistik jika lokasi proyek tersebar di banyak titik.

Mengutip prinsip FIDIC, distribusi risiko yang paling menguntungkan adalah mengalokasikan risiko kepada pihak yang paling sanggup untuk mengatasi dan menanganinya. SBO memaksa PPK untuk bertanya jujur pada diri sendiri: “Apakah saya, sebagai Pemilik Proyek, adalah pihak yang paling sanggup mengelola risiko rantai pasok, logistik, dan koordinasi multi-kontrak ini?”

Jika jawabannya “Ya, dengan bantuan MK”, maka SBO adalah solusi. Jika jawabannya “Tidak”, maka SBO adalah sumber frustrasi yang sedang menunggu untuk terjadi.

Penulis: Agus Darmaputra, Bowo Kismantoro

Foto: Irfan Murtadho

# Lisensi Aplikasi: Kebutuhan Pokok atau “Narkoba” bagi Negara?

**D**i era digital ini, banyak aplikasi telah menjadi kebutuhan yang nyaris tak terhindarkan. Pemerintah, korporasi, lembaga pendidikan, hingga individu profesional bergantung pada berbagai perangkat lunak yang digunakan untuk mempermudah bekerja, berkreasi, dan berinovasi. Namun, di balik kenyamanan dan efisiensi yang ditawarkan, muncul pertanyaan: apakah penggunaan aplikasi benar-benar sudah menjadi kebutuhan pokok yang tak terhindarkan sehingga pembayaran lisensinya merupakan keharusan, produktif atau justru menjadi “narkoba digital” yang menimbulkan ketergantungan

an struktural bagi negara?

**Harga Lisensi: Fakta di Balik Angka**  
Pertama-tama, mari kita bicara soal harga. Sebuah lisensi produk IT tidak hanya mencakup akses terhadap aplikasi, tetapi juga layanan dukungan, pembaruan keamanan, serta hak penggunaan legal. Namun, harga yang ditawarkan sering kali tidak proporsional dengan kemampuan negara berkembang seperti Indonesia.

Contohnya, lisensi tahunan beberapa aplikasi yang cukup dikenal luas seperti *Adobe Acrobat Standard for Teams* bisa berkisar antara Rp2-3 juta per pengguna

per tahun, *Adobe Illustrator Pro for Teams* sekitar Rp4-6 juta per tahun, dan *Adobe Photoshop Pro for Teams* mencapai Rp5-7 juta per tahun. Jika dikalikan dengan jumlah katakanlah pegawai pemerintah atau institusi yang memerlukan akses serupa, maka angkanya diperkirakan bisa mencapai ratusan miliar rupiah setiap tahunnya hanya untuk membiayai lisensi.

Untuk menggambarkan skala biaya lisensi perangkat lunak di suatu lembaga negara, mari kita lihat contoh konkret dari Kementerian Keuangan (Kemenkeu) yang terekam dalam portal SPSE (Sistem Pengadaan Secara Elektronik).

Tahun Anggaran	2025	2024	2023	2022
Nama Paket Tender Lisensi	Pengadaan Lisensi Customer Relationship Management (CRM) Deskpro	Pengadaan Lisensi CRM Deskpro	Lisensi CRM Deskpro	Lisensi CRM Deskpro
Kode Tender	10060547000	39889011	38484011	36684011
Satuan Kerja	Badan Teknologi Informasi dan Intelijen Keuangan	Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan	Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan	Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan
Pemenang	CV. PROCOMP	CV. PROCOMP	CV. PROCOMP	CV. PROCOMP
Harga	Rp4.182.480.000,-	Rp3.996.000.000,-	Rp2.114.550.000,-	Rp2.011.320.000,-

\*Sumber: <https://spse.inaproc.id/kemenkeu/>

\*\* Disclaimer: Perbandingan harga hanya berdasarkan kesamaan nama paket



Photoshop



Encore



After Effects



Premiere Pro

Jika ditotal, selama empat tahun terakhir Kemenkeu telah mengalokasikan lebih dari Rp12 miliar hanya untuk satu jenis lisensi aplikasi *Customer Relationship Management* (CRM) Deskpro yang harganya terus meningkat tiap tahunnya<sup>49</sup> dari vendor yang sama<sup>50</sup>. Jumlah ini belum termasuk lisensi perangkat lunak lainnya yang digunakan seperti Adobe Suite, Microsoft 365, atau software analisis data yang digunakan di berbagai unit kerja.

### Harga Layak: Ukuran yang Masih Samar

Harga lisensi software memang tidak sesederhana harga barang fisik. Ia merepresentasikan hak intelektual, fitur teknis, pembaruan keamanan, dan dukungan pengguna. Namun, berapa harga yang benar-benar layak untuk produk IT, khususnya dalam konteks penggunaan pemerintah?

Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk menjadi tolok ukur:

1. Pendekatan Manfaat Ekonomi (*Economic Value Added*): Seberapa besar nilai tambah produktivitas dan efisiensi yang dihasilkan software tersebut dibandingkan biaya lisensinya?

2. Pendekatan Ketergantungan Teknis (*Technical Dependency*): Apakah perangkat lunak tersebut be-

nar-benar tak tergantikan/ada alternatif yang lebih efisien — misalnya solusi lokal atau open-source?

3. Pendekatan Kedaulatan Digital (*Digital Sovereignty*): Apakah pembelian lisensi ini memperkuat kemampuan nasional dalam mengelola teknologi, atau justru memperdalam ketergantungan terhadap vendor luar negeri?

Sayangnya, dalam banyak kasus, pengadaan lisensi yang dilakukan pemerintah atau lembaga publik hanya karena alasan "standar global" atau "kebutuhan kompatibilitas", tanpa melakukan analisis manfaat atau kebutuhan riil dan melakukan evaluasi mendalam terhadap nilai ekonominya. Akibatnya, anggaran terus mengalir ke vendor yang sama dari tahun ke tahun, tanpa transfer teknologi yang signifikan. Inilah yang membuat lisensi aplikasi berpotensi menjadi "narkoba digital", candu yang mahal, tapi sulit dilepaskan.

### Siapa yang Menentukan Harga Lisensi IT?

Secara formal, vendor pemilik hak cipta adalah pihak yang menentukan harga lisensi, perusahaan global seperti Adobe, Microsoft, Autodesk, atau Oracle. Namun dalam konteks pembelian publik, negara dapat memiliki hak untuk menegosiasikan skema harga kolektif atau *Government Licensing Agreement* (GLA) untuk efisiensi.

CRM Sales Reporting Co

New Teams Opportunities ⚙️

New

#### Office Design Project

\$ 24,000.00

Deco Addict

Design

★ ★ ☆ 📧

#### Quote for 150 carpets

\$ 40,000.00

Product

★ ☆ ☆ 🕒

Info Pengadaan



Configuration

Search: Sales Team Pre-Sales

+ 64,000

**Qualified**

Interest in your product  
\$ 2,000.00  
The Jackson Group  
Product Information  
★★★★☆

DeltaPC: 10 Computer  
\$ 35,000.00  
Ready Mat  
Information Training  
★★★★☆

Need 20 Desks  
\$ 60,000.00  
Product Consulting  
★★★★☆

Info Pengadaan

Sayangnya, Indonesia masih sering melakukan pengadaan per-unit atau per-instansi, sehingga harga menjadi tidak efisien. Praktik ini berbeda dengan negara-negara maju yang telah menerapkan model lisensi nasional, di mana satu kontrak pusat mencakup seluruh lembaga pemerintah dengan biaya lebih rendah per pengguna. Lebih jauh lagi, pemerintah juga perlu menumbuhkan ekosistem software nasional agar sebagian kebutuhan lisensi dapat dipenuhi oleh produk lokal. Misalnya, CRM lokal atau platform kolaborasi berbasis open-source yang bisa dikembangkan melalui KPBUI digital/program inovasi nasional.

**Sampai Kapan Kita Ketergantungan?**  
Ketergantungan terhadap lisensi asing bukan sekadar persoalan ekonomi, melainkan juga menyangkut isu kedaulatan digital. Ketika sistem keuangan, administrasi, dan komunikasi pemerintah dikelola melalui perangkat lunak asing, risiko kebocoran data dan hilangnya kemandirian teknologi menjadi ancaman yang nyata. Oleh karena itu, strategi untuk keluar dari ketergantungan ini perlu segera diterapkan melalui berbagai langkah konkret, seperti menerapkan kebijakan 'mix and match' (lisensi komersial hanya untuk area yang kritis, dan menggunakan aplikasi open-source untuk kebutuhan umum

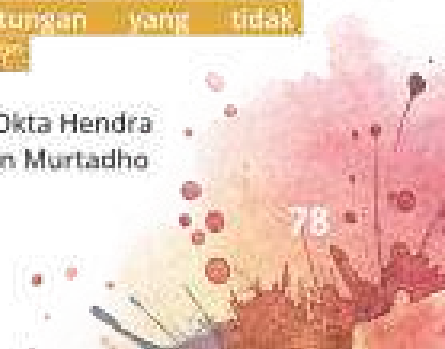
yang tidak bersifat sensitif agar ketergantungan terhadap lisensi asing tidak terus berlanjut), membangun arsitektur teknologi nasional yang terstandarisasi, memberikan insentif riset dan pajak bagi para pengembang perangkat lunak lokal, serta meningkatkan kemampuan negosiasi pemerintah dalam penyusunan kontrak lisensi jangka panjang agar lebih efisien dan berkeadilan.

**Sudah Saatnyaakah Berhenti "Ketagihan"?**

Lisensi aplikasi memang penting, bukan musuh, juga bukan penyelamat, tapi bukan berarti harus dibeli tanpa batas dan tanpa evaluasi manfaat. Ia adalah alat yang bisa memperkuat atau justru memperlemah kemandirian digital bangsa. Jika tidak diatur dengan cerdas dan hati-hati, negara bisa terjebak dalam siklus pembelian berulang, seperti kecanduan yang menenangkan sesaat, membuat ketagihan, tapi menguras sumber daya secara jangka panjang. Pada akhirnya, pertanyaan bukan lagi berapa harga lisensi aplikasi yang layak, melainkan:

**"Sampai kapan negara ini mau membayar mahal untuk ketergantungan yang tidak berujung?"**

Penulis: Okta Hendra  
Foto: Irfan Murtadho



# Digitalisasi Pengadaan: Strategi Kemenkeu Mengejar ITKP, P3DN, dan UMKK 2025



**D**i tengah tuntutan tata kelola yang makin transparan, Kementerian Keuangan (Kemenkeu) melalui Biro Manajemen BMN dan Pengadaan (Romadan) menggelar Workshop Pemanfaatan Aplikasi Pengadaan. Acara ini bukan sekadar kumpul formal, melainkan ajang berbagi strategi, pengalaman, dan inovasi agar target besar tahun 2025—yakni Indeks Tata Kelola Pengadaan (ITKP) kategori “Sangat Baik”, realisasi P3DN minimal 95%, dan optimalisasi UMKK—bisa tercapai.

Bertempat di Aula Gedung R.M. Notohamiprodjo, Badan Kebijakan Fiskal (BKF), serta disiarkan secara *hybrid* melalui Microsoft Teams, workshop ini dibuka oleh Agnes Sediana, Kepala Bagian Manajemen BMN dan Pengadaan. Dalam sambutannya, Agnes menegaskan bahwa aplikasi pengadaan adalah “senjata digital” yang harus dimaksimalkan agar belanja negara tidak hanya efisien, namun akuntabel & mendukung produk dalam negeri.

#### **Hari Pertama: Bedah Capaian dan Strategi ITKP & P3DN**

Sesi pertama dibuka dengan paparan Nur Khalid, (JPPB) Ahli

Madya, yang mengupas kondisi terbaru ITKP. Ia menjelaskan bahwa ITKP menilai kinerja pengadaan dari berbagai aspek, mulai dari pengumuman RUP, *E-Tendering*, *E-Purchasing*, transaksi non-tender, hingga *E-Kontrak*. Data sementara tahun 2025 menunjukkan masih ada pekerjaan rumah: mulai dari keterlambatan input RUP, transaksi non-tender yang belum sepenuhnya tercatat, hingga penggunaan aplikasi pengadaan yang belum konsisten. Nur mengingatkan, “Disiplin pencatatan adalah kunci. Kalau tidak konsisten, capaian ITKP akan sulit naik ke kategori Sangat Baik.”



Selanjutnya, Fikri Wijaya, Kasubag Pengelolaan Pengadaan I, membawa peserta masuk ke dunia P3DN (Program Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri). Data capaian sementara per Juli 2025 menunjukkan realisasi nasional baru 42,54%, sementara Kementerian Keuangan mencatat 37,24%. Angka ini masih jauh dari target triwulan IV sebesar 85%. Fikri menekankan perlunya perbaikan tagging PDN, percepatan pencatatan transaksi *E-Purchasing*, serta keberanian satuan kerja melakukan inventarisasi ulang paket belanja agar lebih pro-PDN.

Dari sisi kebijakan, Astri Widya Sartika, Analis Kebijakan LKPP, memberi gambaran arah besar. Tren nilai ITKP Kemenkeu yang meningkat tajam dari 60 pada 2020 menjadi 92,03 pada 2024 adalah bukti kerja keras, tapi tidak boleh membuat puas diri. Ke depan, indikator ITKP akan diperluas dengan adanya *Clearing House* Pengadaan dan bobot tambahan untuk peran UKPB. Astri juga menyoroti pentingnya mengutamakan produk dalam negeri sesuai amanat Perpres 46/2025, yang mewajibkan minimal 40% belanja diarahkan untuk produk

UMKK dan PDN.

### **Hari Kedua: Integritas dan Digitalisasi Jadi Kunci**

Hari kedua workshop menghadirkan isu yang tak kalah penting: pencegahan korupsi dalam pengadaan. Herlambang (Auditor Madya, Itjen Kemenkeu) bersama Arief Rofadi (Auditor Ahli Madya, Inspektorat Investigasi) mengingatkan bahwa potensi risiko korupsi masih mengintai di setiap tahapan pengadaan, mulai dari perencanaan hingga pembayaran. Untuk itu, Itjen mengembangkan strategi pengawasan berlapis seperti *continuous audit*, *probity audit*, hingga *compliance audit*. "Transparansi adalah benteng pertama pencegahan korupsi," tegas Herlambang.

Setelah bicara soal integritas, giliran Rachman Sukri, Pranata Komputer Ahli Madya BaTII Kemenkeu, yang membawa peserta menyelami sisi teknis aplikasi. Ia memperkenalkan fitur terbaru SIMPEL-NG untuk pengadaan langsung, yang kini makin lengkap dari pembuatan paket hingga kontrak elektronik. Tak kalah penting, menu E-Kontrak di SPSE juga disorot, karena pencatatan kontrak

elektronik kini menjadi salah satu indikator dalam penilaian ITKP. Menurut Rachman, "Setiap paket yang tercatat di SIMPEL-NG dan SPSE bukan sekadar administrasi, tapi kontribusi nyata untuk pencapaian target Kemenkeu."

Sebagai penutup, Hilma Oktaviani dari LKPP memaparkan evolusi Katalog Elektronik Versi 6. Dengan tampilan yang lebih ramah pengguna, fitur pencarian pintar, dan filter yang memprioritaskan produk UMKK dan PDN, *E-Purchasing* V.6 menjadi semakin penting dalam mendorong efisiensi sekaligus mendukung P3DN. Proses digitalisasi menyeluruh—dari pemesanan, negosiasi harga, hingga pembayaran—membuat belanja pemerintah lebih cepat, transparan, & adil bagi penyedia dalam negeri.

Bertempat di Aula Gedung R.M. Notohamiprojo, Badan Kebijakan Fiskal (BKF), serta disiarkan secara *hybrid* melalui Microsoft Teams, workshop ini dibuka oleh Agnes Sediana, Kepala Bagian Manajemen BMN dan Pengadaan. Dalam sambutannya, Agnes menegaskan bahwa aplikasi pengadaan adalah "senjata digital" yang harus dimak-

# FAKTA & ANGGKA PENGADAAN 2025

## Target Nasional 2025

**ITKP**

**Nilai 82**

(Kategori Sangat Baik)

**P3DN**

**≥95%**

Realisasi

**UMKK**

**40%**

Belanja untuk UMKK

## Capaian Sementara (Juli 2025)

**ITKP**

**92,03**

Kemenkeu (2024)

**P3DN**

**42,54% | 40% | 37,24%**

Nasional

K/L

Kemenkeu

## Aplikasi Kunci

**SIMPeL-NG**



Pengadaan  
Langsung Digital,  
Integrasi Bigbox  
LKPP

**SPSE**

(E-Kontrak)



Kontrak  
Elektronik dan  
BAST

**E-Purchasing**

versi 6.0



Negosiasi Harga  
Transparan, Prioritas  
PDN dan UMKK

## Fokus Pengawasan Inspektorat Jenderal

**Continuous Audit**

**Probity Audit**

**Compliance Audit**

**Pencegahan Konflik Kepentingan dan Kolusi**

## Kunci Sukses Satuan Kerja

**Disiplin Input RUP dan Transaksi di Aplikasi**

**Maksimalkan Penggunaan Produk Dalam Negeri**

**Catat Semua Pengadaan Langsung dan E-Purchasing**

**Terapkan Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas**

**Info Pengadaan**

simalkan agar belanja negara tidak hanya efisien, namun akuntabel & mendukung produk dalam negeri.

### Mengarahkan Kompas Menuju 2025

Dua hari workshop ini memberi satu pesan kuat: tanpa digitalisasi, disiplin pencatatan, dan komitmen integritas, target ITKP, P3DN, dan UMKK 2025 hanya akan jadi angka di atas kertas.

Dengan mengoptimalkan aplikasi pengadaan seperti SIMPeL-NG, SPSE, dan E-Purchasing V.6, serta memperkuat tata kelola melalui strategi LKPP dan pengawasan Ijen, Kementerian Keuangan berharap mampu mencapai target ITKP "Sangat Baik" dengan nilai 82, realisasi P3DN minimal 95%, dan belanja yang berpihak pada UMKK.

Workshop ini juga menegaskan bahwa pengadaan bukan hanya urusan administrasi, melainkan bagian dari strategi besar bangsa: memperkuat kemandirian ekonomi melalui produk dalam negeri, mempercepat digitalisasi birokrasi, sekaligus membangun sistem yang bersih dari praktik korupsi.

At the end of the day, belanja pemerintah bukan sekadar angka triliunan rupiah, tapi juga cermin komitmen untuk membangun Indonesia yang lebih transparan, adil, dan berdaulat di bidang ekonomi.

Penulis: Jeri Martin

Foto: Biro Umum, Dicky Surya



# Ketika Kecerdasan Buatan (AI) Membantu Pengelolaan Keuangan Negara

**D**i tengah tuntutan global terhadap transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara, sektor pengadaan barang/jasa pemerintah tampil sebagai elemen strategis yang menentukan kualitas belanja publik. Namun, tantangan klasik masih membayangi prosedur yang kompleks, risiko kepatuhan yang tinggi, serta pengambilan keputusan yang masih bertumpu pada intuisi dan pengalaman individu. Padahal, setiap keputusan dalam pengadaan memiliki implikasi langsung terhadap efektivitas penggunaan anggaran, kualitas layanan publik, dan integritas fiskal.

Dalam lanskap pengelolaan keuangan yang semakin dinamis, pendekatan konvensional tidak lagi memadai. Sistem yang tertib dan taat aturan perlu dilengkapi dengan mekanisme yang adaptif, berbasis data, dan mampu merespons perubahan secara *real-time*. Ketika proses pengadaan berjalan lambat, tidak efisien, atau rentan terhadap penyimpangan, maka potensi kebocoran anggaran dan pemborosan sumber daya publik menjadi ancaman nyata. Di sinilah transformasi digital, khususnya melalui pemanfaatan Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence/AI*), menjadi keniscayaan.

AI hadir bukan sekadar sebagai alat bantu administratif, melainkan sebagai solusi strategis yang mampu mengubah paradigma pengadaan. Teknologi ini memungkinkan pengolahan data dalam skala besar untuk menghasilkan wawasan yang sebelumnya tersembunyi di balik tumpukan dokumen. Dengan kemampuan analitik yang canggih, AI dapat mendeteksi pola pengeluaran yang tidak wajar, mengevaluasi penawaran secara objektif, memprediksi risiko kegagalan proyek, hingga menyusun kontrak sesuai dengan regulasi secara otomatis.



Lebih dari itu, AI berperan sebagai mitra dalam memperkuat integritas dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Melalui sistem audit kepatuhan berbasis real-time, AI mampu memantau transaksi pengadaan secara berkelanjutan dan memberikan peringatan dini terhadap indikasi fraud atau pelanggaran prosedur. Pengawasan yang sebelumnya bersifat reaktif kini dapat dilakukan secara proaktif sejak awal proses pengadaan.

Namun, AI bukanlah solusi tunggal. Ia adalah alat yang harus dikendalikan oleh pelaku pengadaan yang kompeten dan berintegritas. Ketika struktur pengadaan belum sepenuhnya matang dan kepatuhan substantif belum terjamin, AI menjadi katalisator perubahan bukan pengganti manusia, tapi penguat kapasitas institusi.

Bayangkan sebuah sistem pengadaan yang mampu menganalisis miliaran data belanja dalam hitungan detik untuk mengidentifikasi pola pengeluaran yang mencurigakan, mengotomasi evaluasi penawaran, membaca dan menilai ribuan dokumen teknis dan kualifikasi secara objektif, serta memprediksi kegagalan proyek dengan

memberikan skor risiko pada vendor berdasarkan riwayat kinerja.

Dengan dukungan data yang berkualitas, SDM yang adaptif, dan regulasi yang progresif, AI dapat menjadi katalisator utama dalam membangun sistem pengadaan yang lebih cerdas, efisien, dan berintegritas. Transformasi ini bukan hanya soal teknologi, tetapi tentang bagaimana negara mengelola sumber daya publik secara bertanggung jawab demi kesejahteraan masyarakat.

Inilah lima arena utama di mana AI siap merevolusi pengadaan, didukung oleh studi kasus global dan potensi adaptasi di Indonesia:

#### **Otomasi Analisis Belanja dan Deteksi Anomali**

Tantangan yang sering dihadapi adalah data pengeluaran (*spend data*) seringkali tersebar, tidak terstruktur, dan sulit diklasifikasikan, menyulitkan upaya penghematan dan deteksi fraud. Akibatnya perencanaan selanjutnya makin tidak karuan atau mengulang dari awal dengan tidak sistematis.

AI bisa membantu dalam menangani hal tersebut melalui *Auto-*

*mated Spend Analysis* menggunakan algoritma *Machine Learning (ML)* dan *Natural Language Processing (NLP)* untuk mengelompokkan pengeluaran berdasarkan jenis barang/jasa, penyedia, dan pola belanja.

Pemerintah Qatar telah menggunakan NLP dan *unsupervised learning* untuk klasifikasi otomatis dokumen pengadaan. Hasilnya, identifikasi potensi penghematan 15% dari pengeluaran rutin. Hal ini dapat diterapkan di Indonesia melalui penguatan E-Katalog dan SPSE dengan Integrasi AI untuk klasifikasi belanja yang lebih presisi, membantu pemerintah pusat dan daerah mengidentifikasi pengeluaran ganda (*duplikasi*) dan konsolidasi kontrak untuk mendapatkan harga terbaik.

#### **AI untuk Evaluasi Penawaran dan Kepatuhan Kualifikasi**

Tantangan selanjutnya yang sering terjadi yaitu evaluasi penawaran tender dan pemeriksaan dokumen kualifikasi (*legalitas, pengalaman, teknis*) adalah proses yang memakan waktu, rentan terhadap kesalahan manusia, dan potensi subjektivitas. Penyimpan-



an data yang tidak terpusat dan sulit dijangkau oleh banyak pelaku pengadaan mengakibatkan risiko tersebut banyak terjadi. Akibatnya potensi kerugian negara yang terdeteksi maupun tidak terdeteksi akan lebih banyak lagi, jika penyedia barang/jasa lebih dahulu menggunakan teknologi untuk melakukan tindakan curang.

AI dapat membaca dan membandingkan ribuan halaman dokumen penawaran dengan persyaratan dalam Kerangka Acuan Kerja (KAK) atau *Terms of Reference (TOR)* secara otomatis. Bahkan jika AI diperluas lagi fungsinya, AI bisa menggunakan data diluar internal organisasi untuk mendapatkan bahan referensi penguatan bagi pelaku pengadaan.

Ashghal, Qatar Dronitas Pekerjaan Umum Qatar, Ashghal, mengimplementasikan sistem AI untuk mengoptimalkan manajemen tender. Sistem ini memanfaatkan kemampuan AI tingkat lanjut untuk:

- **Mengevaluasi Permintaan Tender.** AI dapat membaca dan menilai penawaran teknis dan harga, memastikan semua persyaratan terpenuhi.
- **Memastikan Kepatuhan Quali-**

**fikasi.** AI secara otomatis memverifikasi dokumen kualifikasi vendor (seperti sertifikasi, laporan keuangan, dan legalitas) dengan standar yang ditetapkan, termasuk undang-undang Qatar.

- **Mengidentifikasi Risiko:** Sistem ini mampu mendeteksi ketidaksesuaian atau pola penawaran yang mencurigakan, memberikan peringatan dini ke tim pengadaan.

Penerapan AI ini sangat relevan untuk SPSE di Indonesia dimana AI dapat diintegrasikan untuk:

- **Otomasi Koreksi Aritmatika.** Memastikan perhitungan harga penawaran sudah benar.
- **Verifikasi Dokumen Kualifikasi.** Membandingkan data yang diunggah vendor dengan data di sistem terintegrasi (misalnya, data pajak, legalitas perusahaan, dan sertifikasi).
- **Penyaringan Awal.** Membantu Pokja menyaring penawaran yang secara teknis tidak memenuhi syarat dalam hitungan menit, sehingga tim dapat fokus pada penawaran yang paling kompetitif.

#### **Kontrak Cerdas dan Generative AI (Temuan Terkini)**

Perumusan, peninjauan dan legal drafting kontrak memakan waktu,

rawan kesalahan manual, dan berisiko jika klausul tidak sesuai regulasi terbaru. Kesalahan atau pertikaian kedua pihak dalam kontrak seringkali terjadi karena kontrak tidak disusun dengan baik dan menyebabkan kerugian-kerugian di satu sisi. Dengan proses penyusunan kontrak yang lebih cepat, teliti dan kompreherensif menggunakan AI, diharapkan kontrak dapat lebih profesional dan dapat dipertanggungjawabkan.

Terdapat beberapa hal yang bisa dilakukan oleh AI, pertama *Contract Analytics*. AI dapat membaca, meninjau, dan menyarankan perbaikan kontrak. Laporan WorldCC mencatat, organisasi global yang menerapkan AI *contract analytics* mengalami penurunan waktu *drafting* kontrak hingga 40%. Lalu *Generative AI (GenAI)* dapat digunakan untuk membuat *Draft RFP (Permintaan Penawaran) Awal* dengan input persyaratan dasar, GenAI dapat menghasilkan dokumen RFP yang terstruktur dan komprehensif. GenAI juga dapat meringkas *Proposal Vendor* dengan menganalisis proposal tebal dari vendor dan menyajikan poin-poin kunci serta perbandingan

dalam hitungan menit. GenAI juga mampu menyesuaikan Klausul Hukum, di Indonesia, GenAI yang dilatih dengan Perpres 12 Tahun 2021 dapat mendeteksi klausul tidak standar atau risiko hukum dalam pasal-pasal tertentu, memastikan kepatuhan sejak dini.

#### **Audit Kepatuhan dan Pencegahan Fraud Real-Time**

Audit tradisional dalam PBJ cenderung bersifat reaktif dan dilakukan secara manual, sehingga baru dapat dilaksanakan setelah proyek selesai. Pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam mendeteksi penyimpangan secara dini, yang berpotensi menyebabkan keterlambatan dalam penanganan risiko & pengambilan keputusan.

Sebagai solusi, teknologi kecerdasan buatan (AI) menawarkan pendekatan audit kepatuhan secara real-time. Sistem berbasis AI dapat melakukan pemantauan berkelanjutan terhadap transaksi pengadaan dengan mengintegrasikan berbagai sumber data seperti SPSE, SIRUP, dan E-Katalog, sehingga memungkinkan deteksi dini terhadap anomali atau potensi pelanggaran.

Di Inggris, Selama masa pandemi COVID-19, HM Treasury di Inggris memanfaatkan sistem AI untuk mengawasi pengadaan darurat. Sistem tersebut mampu mengidentifikasi pola-pola mencurigakan, seperti kedekatan waktu antar-kontrak yang tidak wajar/ legalitas penyedia yang meragukan. Kecepatan dan akurasi AI terbukti lebih efektif dibandingkan metode audit manual dalam mengungkap indikasi *fraud*.

Di Indonesia, lembaga pengawasan seperti BPK, BPKP, dan APIP memiliki peluang besar untuk

mengadopsi dashboard audit berbasis AI. Sebagai contoh, apabila sistem mendeteksi pola pengadaan di suatu instansi yang menunjukkan nilai kontrak secara konsisten berada tepat di bawah batas pengadaan langsung (PL), maka sistem AI dapat secara otomatis memberikan sinyal peringatan untuk dilakukan peninjauan lebih lanjut.

Dengan penerapan teknologi ini, proses audit pengadaan dapat menjadi lebih proaktif, efisien, dan akuntabel, serta mendukung upaya pencegahan korupsi dan peningkatan integritas dalam pengelolaan pengadaan barang/jasa pemerintah.

#### **Pengadaan Berkelanjutan (Sustainable Procurement) dengan AI**

Tantangan utama dalam pengadaan modern tidak hanya terletak pada efisiensi biaya, tetapi juga pada pemenuhan standar keberlanjutan yang mencakup aspek lingkungan, sosial, dan etika. Tuntutan global terhadap praktik pengadaan yang bertanggung jawab semakin meningkat, baik di sektor publik maupun swasta. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang mampu memastikan bahwa proses pengadaan mendukung pembangunan berkelanjutan dan berintegritas.

Teknologi AI menawarkan solusi inovatif untuk mendukung pengadaan yang berkelanjutan & etis. Sebagai contoh sistem AI dapat digunakan untuk pelacakan rantai pasok dan verifikasi dokumen lingkungan. AI mampu menganalisis data rantai pasok guna memastikan bahwa bahan baku berasal dari sumber yang legal, etis, dan ramah lingkungan. Misalnya, sistem dapat mendeteksi indikasi penggunaan tenaga kerja anak,





praktik pennebarangan liar/sumber daya yang tidak sesuai dengan prinsip keberlanjutan.

AI juga dapat membaca dan memverifikasi dokumen sertifikasi lingkungan secara otomatis, seperti ISO:14001, dalam proposal yang diajukan oleh penyedia barang/jasa. Hal ini mempercepat proses validasi dan meningkatkan akurasi dalam penilaian kepatuhan terhadap standar lingkungan.

### Langkah Konkrit Implementasi AI pada Keuangan Negara

Dengan penerapan AI, proses pengadaan tidak hanya menjadi lebih efisien & transparan, tetapi juga lebih bertanggung jawab secara sosial & lingkungan. Hal ini sejalan dengan komitmen pemerintah & dunia usaha untuk mendukung agenda pembangunan berkelanjutan serta memperkuat tata kelola pengadaan yang berintegritas.

Dari hal-hal tersebut diatas, di tengah arus digitalisasi yang semakin cepat, integrasi kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) dalam sistem pengadaan barang/jasa bukan lagi sekadar wacana, melainkan sebuah keniscayaan. Teknologi ini menawarkan peluang besar bagi para praktisi pengadaan baik di sektor publik maupun swasta untuk bertransformasi dari peran administratif yang repetitif menuju fungsi strategis yang lebih berdampak.

Namun, agar implementasi AI dalam pengadaan berjalan optimal diperlukan 3 fondasi utama:

**1. Kualitas dan Integrasi Data:** AI hanya secerdas data yang ia dlah. Oleh karena itu, data pengadaan harus terpadu lintas sistem (SPSE, SIRUP, e-Katalog, & lainnya), bersih dari duplikasi dan kesalahan, serta terstruktur dengan baik agar da-

pat diolah secara cerdas oleh sistem AI. Tanpa data yang berkualitas, AI tidak akan mampu memberikan insight yang relevan/mendeteksi anomali secara akurat.

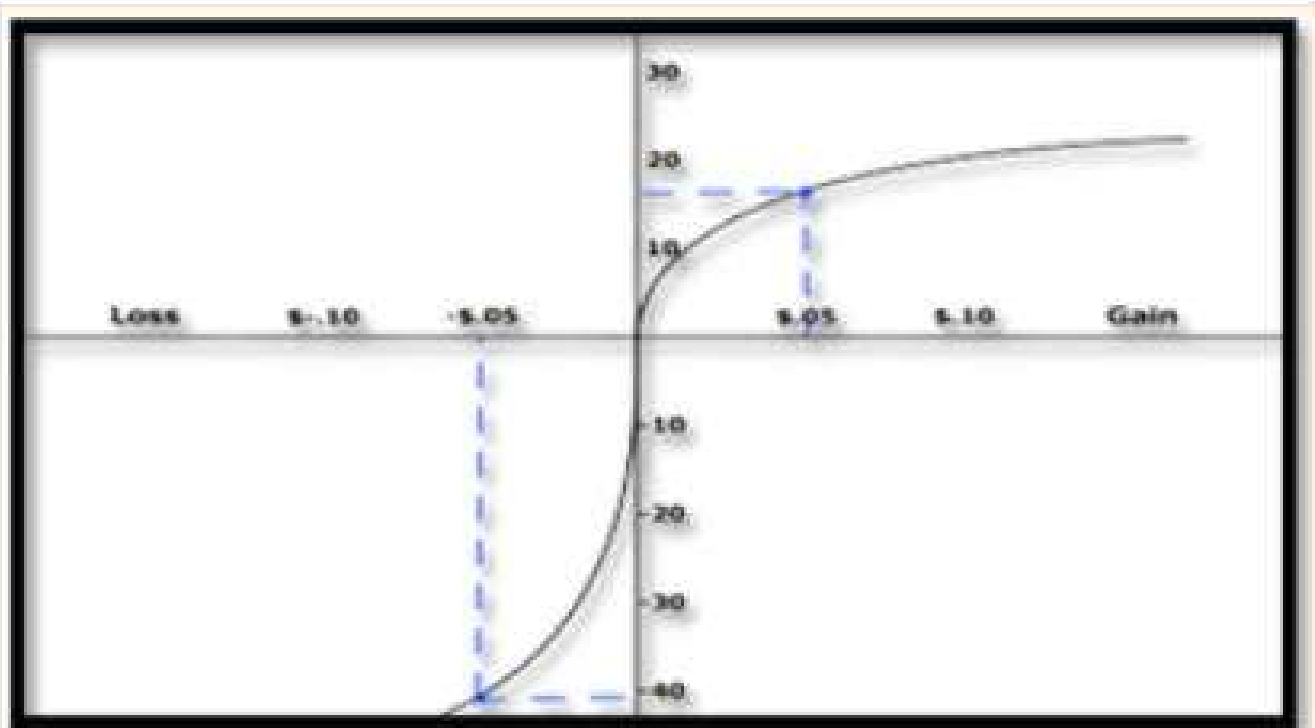
**2. Pengembangan Kapasitas SDM:** Transformasi digital tidak hanya soal teknologi, tetapi juga tentang manusia yang menggunakannya. Praktisi pengadaan perlu dibekali dengan literasi AI (*AI-Literacy*), agar mampu memahami prinsip kerja AI, berkolaborasi dengan sistem berbasis AI dalam pengambilan keputusan, dan menginterpretasi hasil analisis AI secara kritis dan kontekstual. Dengan SDM yang adaptif, AI akan menjadi mitra kerja yang memperkuat kapasitas institusi, bukan menggantikannya.

**3. Dukungan Regulasi dan Kebijakan:** Penggunaan AI dalam pengadaan publik harus didukung oleh kerangka regulasi yang adaptif dan progresif meliputi pengakuan legal terhadap output sistem AI dalam proses audit dan evaluasi, perlindungan terhadap data dan privasi, serta mekanisme akuntabilitas dalam penggunaan teknologi otomatisasi. Regulasi yang responsif akan menjadi katalisator bagi inovasi, bukan penghambat.

Dengan sinergi antara teknologi canggih dan komitmen terhadap tata kelola yang baik, AI berpotensi menjadi katalisator utama dalam mewujudkan pengadaan barang/jasa yang transparan, efisien, dan berintegritas di Indonesia. Transformasi ini bukan hanya soal efisiensi, tetapi juga tentang membangun sistem pengadaan yang lebih cerdas, adil, dan bertanggung jawab.

Penulis: Ima Zanu, Imam Teguh  
Foto: Ibnu Sujono, Dicky Surya

# Monetisasi Aset Negara Berbasis Jakarta untuk Pembangunan Nusantara: Perspektif Teori Perilaku dan Risiko Investasi



**B**ayangkan Anda dihadapkan pada dua pilihan sederhana:

- Memiliki peluang 90 persen untuk mendapatkan Rp1 juta
- Memiliki peluang 45 persen untuk mendapatkan Rp2 juta

Sebagian besar orang akan memilih opsi A, meskipun secara matematis nilai harapan dari opsi B lebih tinggi. Inilah eksperimen yang dilakukan oleh Amos Tversky dan Daniel Kahneman, peraih Nobel bidang ekonomi, yang menunjukkan bahwa manusia cenderung konservatif ketika berhadapan dengan risiko. Dalam teori prospek (*prospect theory*), individu

lebih menghargai kepastian keuntungan dibandingkan dengan kemungkinan keuntungan yang lebih besar tetapi disertai ketidakpastian. Fenomena ini juga membuktikan bahwa *losses* dan *gains* dipersepsikan secara berbeda sehingga keputusan ekonomi seringkali didasarkan pada persepsi keuntungan (*perceived gains*), bukan pada kerugian yang potensial.

Fenomena serupa dapat kita amati dalam konteks pembangunan Ibu Kota Negara (IKN) Nusantara. Pada tahun 2024, Indonesia menghadapi momentum politik yang penting berupa pergantian kepemimpinan

nasional, yang membawa implikasi terhadap keberlanjutan komitmen pembangunan IKN. Studi-studi dalam literatur ekonomi politik menyebutkan bahwa ketidakpastian politik dan transisi pemerintahan seringkali menunda realisasi investasi, karena investor cenderung menunggu kejelasan arah kebijakan sebelum menempatkan modalnya (Pastor & Veronesi, 2013; Julio & Yook, 2012). Hal ini memperkuat pandangan bahwa investasi jangka panjang seperti pada IKN rentan tertahan ketika ekspektasi terhadap risiko politik belum terjawab.



Kondisi tersebut tercermin dalam dinamika investasi IKN. Dari banyaknya pihak yang menyatakan minat melalui Letter of Intent (LoI), hanya sebagian kecil yang terealisasi menjadi kesepakatan mengikat, yaitu sekitar 24 LoI yang berlanjut menjadi Non-Disclosure Agreement (NDA) pada 2023. Fenomena ini menunjukkan bahwa pelaku usaha memilih untuk tetap berada di lingkaran dekat pembangunan IKN, namun menunda komitmen investasi konkret. Dengan kata lain, mereka *remain close, yet refrain from disclosing their investment*—sebuah bentuk perilaku *risk-averse* khas yang ditegaskan oleh *prospect theory*.

Ambisi pemerintah untuk mengandalkan hingga 80 persen pembiayaan dari sektor swasta pada tahap awal dengan demikian tampak terlalu optimistis. Realisasi investasi tahun 2024 menjadi bukti, dari target Rp475 triliun, hanya Rp41,4 triliun yang terealisasi. Fakta ini menunjukkan adanya *mismatch* antara ekspektasi pemerintah dan respons pasar. Dengan kata lain, menjadikan sektor swasta sebagai motor utama sejak fase awal

pembangunan IKN bukanlah strategi yang *realistic*.

Dari perspektif *real options theory* (Trigeorgis, 2004), keputusan investasi di tengah ketidakpastian bukan dipahami sebagai komitmen final, melainkan sebagai opsi strategis yang dapat ditunda hingga tersedia informasi tambahan yang lebih jelas. Pola inilah yang tercermin pada kasus IKN: minat investasi tinggi, namun realisasi sangat terbatas, terutama karena risiko politik dan kemungkinan default akibat perubahan peta kekuasaan masih signifikan. Oleh karena itu, komitmen fiskal pemerintah menjadi instrumen kunci, bukan hanya sebagai sumber pembiayaan, melainkan juga sebagai *signal of commitment* untuk mengurangi ketidakpastian dan menurunkan *perceived risk*.

Namun, kapasitas fiskal Indonesia tidak tanpa batas. Beban anggaran untuk pembangunan IKN harus bersaing dengan berbagai prioritas nasional lain yang juga mendesak. Di sisi lain, relokasi pusat pemerintahan menimbulkan persoalan baru: nasib Jakarta pasca-IKN. Terdapat

kekhawatiran mengenai potensi *underutilization* aset negara di Jakarta yang ditinggalkan, dengan nilai mencapai sekitar Rp1.640 triliun. Apabila seperempat dari nilai aset tersebut berupa bangunan, maka strategi mitigasi depresiasi sesuai PMK 72/2023—dengan asumsi biaya tahunan 5% selama 20 tahun—akan membebani negara sedikitnya Rp20 triliun setiap tahun.

Dengan demikian, pemerintah dihadapkan pada dilema fiskal: membiayai pembangunan kota baru sembari menanggung risiko biaya pemeliharaan aset lama. Dua tantangan ini, meski tampak kontradiktif, sesungguhnya dapat dijumpai melalui monetisasi aset negara berbasis Jakarta. Sejalan dengan kerangka IASB (2020) yang mendefinisikan aset sebagai sumber manfaat ekonomi di masa depan, aset negara tidak boleh dipandang semata sebagai beban pasif, melainkan sebagai cadangan nilai yang dapat dimobilisasi. Beberapa opsi kebijakan dapat dipertimbangkan ialah *one-off schemes*, *cash stream generation schemes*, dan *combination schemes*.

### One-Off Schemes

One-off schemes ialah model pemanfaatan aset negara yang menghasilkan penerimaan dalam jumlah besar namun hanya sekali (sekali cair/one-time). Skema ini umumnya ditempuh ketika pemerintah membutuhkan likuiditas besar dalam jangka pendek, misalnya untuk pembiayaan proyek strategis. Namun karena sifatnya satu kali, keberlanjutan penerimaan tidak terjamin. Dua instrumen yang masuk dalam kategori ini adalah penjualan aset dan penggunaan aset sebagai underlying surat utang negara.

1. Penjualan Aset Tidak Terpakai (PMK 165/2021): Skema ini memungkinkan pemerintah menjual aset negara yang tidak lagi digunakan sehingga menghasilkan dana tunai sekaligus (one-off cash inflow). Setelah transaksi, kepemilikan aset sepenuhnya berpindah kepada pihak swasta atau

entitas lain, sehingga pemerintah terbebas dari kewajiban perawatan atau biaya lanjutan. Pro: Berpotensi menghasilkan dana besar hingga Rp1.640 triliun dalam satu waktu; tidak ada lagi biaya pemeliharaan karena aset sudah beralih kepemilikan. Kontra: Memerlukan persetujuan politik tingkat tinggi (Presiden dan DPR), menimbulkan potensi biaya relokasi atau penyewaan ruang pengganti, serta mengurangi kendali pemerintah atas tata kota. Selain itu, pasar mungkin kesulitan menyerap aset dalam jumlah besar (Amihud & Mendelson, 1986).

2. Penggunaan Aset sebagai Underlying Surat Utang Negara (UU 24/2002 jo. UU 19/2008): Skema ini tidak melepas kepemilikan aset, melainkan menjadikan aset sebagai jaminan penerbitan Surat Utang Negara. Aset tetap berada dalam kontrol pemerintah, namun nilainya dimanfaatkan

untuk mendukung pembiayaan. Pro: Potensi penghimpunan dana maksimal hingga Rp1.640 triliun tanpa kehilangan kepemilikan aset; tidak ada biaya relokasi; tetap menjaga kendali tata kota; obligasi memungkinkan partisipasi publik dan memperluas basis investor, serta pasar obligasi Indonesia relatif kredibel. Kontra: Menimbulkan kewajiban pembayaran bunga atau kupon secara berkala, sehingga menekan ruang fiskal di masa depan.

Obligasi pemerintah pada dasarnya dapat diklasifikasikan dalam dua kategori, yaitu obligasi konvensional dan syariah (sukuk). Obligasi konvensional bersifat berbasis bunga (interest-bearing), sedangkan obligasi syariah tidak menggunakan mekanisme bunga, melainkan berbasis aset dan disusun sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam. Berikut tabel perbedaan jenis bond.

Aspect	Sukuk	Conventional Bonds
Issuer	Government and corporations	Government and corporations
Need for Underlying Asset	Yes	No
Nature of Instrument	Certificate representing ownership/participation	Debt recognition instrument
Returns	Profit share, rental income, and margin	Interest, capital gains
Term	Short to medium	Medium to long
Parties Involved	Obligor, trustee SPV, investors	Issuer and investors
Price	Market price	Market price
Investors	Islamic and conventional	Conventional
Principal Repayment	Bullet or amortizing	Bullet or amortizing
Use of Proceeds	Must comply with Shariah principles	Free

Government Bond					
No	Series	First Issue Date	Maturity Date	Next Coupon Date	Coupon
1	FR0037	18-May-06	15-Sep-26	15-Sep-24	12,00%
2	FR0040	21-Sep-06	15-Sep-25	15-Sep-24	11,00%
3	FR0042	25-Jan-07	15-Jul-27	15-Jul-24	10,25%
4	FR0044	19-Apr-07	15-Sep-24	15-Sep-24	10,00%
5	FR0045	24-May-07	15-May-37	15-May-24	9,75%
6	FR0047	30-Aug-07	15-Feb-28	15-Aug-24	10,00%
7	FR0050	24-Jan-08	15-Jul-38	15-Jul-24	10,50%
8	FR0052	20-Aug-09	15-Aug-30	15-Aug-24	10,50%
9	FR0054	22-Jul-10	15-Jul-31	15-Jul-24	9,50%
10	dst				

Meskipun obligasi konvensional tampak lebih fleksibel karena tidak memerlukan underlying asset, mekanisme pembiayaan melalui sukuk justru lebih relevan untuk pembangunan IKN. Hal ini didukung oleh fakta bahwa proyek Nusantara telah memiliki aset fisik di Jakarta yang dapat dijadikan underlying, sekaligus menawarkan instrumen yang sesuai dengan prinsip syariah sehingga berpotensi menarik minat mayoritas penduduk Indonesia yang beragama Islam. Lebih jauh, prinsip Al-Qur'an tentang amanah sebagai khalifah di bumi (QS: Al-An'am: 165) selaras dengan tujuan pembangunan IKN yang berkelanjutan, menjadikan sukuk instrumen keuangan yang tidak hanya inklusif secara religius, tetapi juga sejalan dengan visi keberlanjutan.

Di sisi lain, biaya penerbitan sukuk relatif lebih rendah dibandingkan obligasi konvensional, yakni berkisar antara 4,9% hingga 12%, dengan tingkat imbal hasil (*expected return*) pada rentang 4% hingga 10,25% (lihat tabel tertera).

Secara keseluruhan, rata-rata tertimbang biaya sukuk juga lebih rendah, yakni sekitar 4,9%, atau 82 basis poin lebih rendah dibandingkan obligasi konvensional yang berada pada level 5,72%.

**Cash Stream Generation Schemes**  
Berbeda dengan one-off schemes, model ini menghasilkan arus kas reguler yang lebih berkelanjutan. Keunggulannya adalah kepemilikan aset tetap di tangan pemerintah, sementara aset dimanfaatkan

secara ekonomis untuk menambah penerimaan negara. Dua skema utama yang tersedia adalah sewa konvensional dan pengelolaan melalui BLU, berikut dijelaskan:

1. Sewa Konvensional Aset Negara Tidak Terpakai (PMK 78/2014): Aset negara yang tidak digunakan dapat disewakan kepada pihak ketiga. Penerimaan berbentuk arus kas rutin sesuai kontrak sewa, meskipun relatif lebih kecil dibandingkan penjualan atau sekuritisasi. Pro: Memberikan penerimaan berulang tanpa kehilangan kepemilikan, lebih sederhana dalam implementasi. Kontra: Nilai penerimaan terbatas dan tidak signifikan untuk kebutuhan pembiayaan berskala besar.

Dengan memanfaatkan sewa, pemerintah diasumsikan memiliki manfaat sewa sebesar Rp 61,4 triliun per bulan, dengan asumsi perhitungan pada halaman berikutnya. Perhitungan tersebut dibuat dengan asumsi bahwa luas tanah dan bangunan di Jakarta adalah sama. Dengan rata-rata harga tanah sebesar Rp70 juta per meter persegi dan rata-rata harga bangunan sebesar Rp10 juta per

Sharia Bond					
1	IFR0006	01-Apr-10	15-Mar-30	15-Sep-24	10,25%
2	IFR0007	21-Jan-10	15-Jan-25	15-Jul-24	10,25%
3	IFR0010	03-Mar-11	15-Feb-36	15-Aug-24	10,00%
4	PBS003	02-Feb-12	15-Jan-27	15-Jul-24	6,00%
5	PBS004	16-Feb-12	15-Feb-37	15-Aug-24	6,10%
6	PBS005	02-May-13	15-Apr-43	15-Oct-24	6,75%
7	PBS007	29-Sep-14	15-Sep-40	15-Sep-24	9,00%
8	PBS012	28-Jan-16	15-Nov-31	15-May-24	8,88%
9	PBS015	21-Jul-17	15-Jul-47	15-Jul-24	8,00%
10	dst				

Property	Tariff*	Value (IDR Trillion)	Revenue (IDR Trillion)
Land	3,33%	1435	47,79
Building	6,66%	205	13,65
<b>Total</b>			<b>61,44</b>

meter persegi, maka komposisi nilai aset dapat dihitung dengan nilai tanah sebesar 7/8 dari total Rp1.640 triliun, yaitu sekitar Rp1.435 triliun. Lalu, nilai bangunan sebesar 1/8 dari total Rp1.640 triliun, yaitu sekitar Rp205 miliar. Maka menggunakan perhitungan tarif sewa PMK-33, asumsi semua BMN disewakan, pemerintah akan mendapatkan nilai Rp 61 triliun rupiah.

2. Pengelolaan Aset melalui Badan Layanan Umum (PMK 129/2020). Dalam skema ini, aset dikelola oleh BLU yang memiliki fleksibilitas manajerial lebih besar dibanding birokrasi tradisional. BLU dapat mengembangkan kerja sama publik-swasta, mengoptimalkan aset secara komersial, merekrut SDM sesuai kebutuhan, dan menginvestasikan kembali pendapatan yang diperoleh. Pro: Memberikan ruang inovasi dan optimalisasi aset; meningkatkan nilai tambah; fleksibilitas tinggi dalam pengelolaan; dan potensi keberlanjutan lebih besar. Kontra: Mambu-

tuhkan kapasitas manajerial yang kuat agar efektif, sementara pada tahap awal belum tentu menghasilkan pendapatan signifikan.

Sebagai contoh, kita dapat melihat bagaimana skema mirip BLU dapat diimplementasikan di Southbank, Queensland Australia. Southbank corp. dijalankan dengan skema BLU, dengan pembiayaan awal dialokasikan pada local government dan diprioritaskan tidak untuk mengambil margin, namun dengan mengedepankan kepentingan Masyarakat. Dengan luas 42 ha, Southbank memiliki karakter yang mirip dengan area SCBD, namun pengelolaannya berhasil average return sebesar 12% *joy*. Sehingga dengan mengimplementasikan skema BLU pada aset yang ditinggal di Jakarta dan asumsi return mirip dengan Southbank, pemerintah mendapatkan return sebesar 12% x 1640 triliun, atau setara dengan 196,8 triliun per tahunnya (dapat dilihat pada tabel di bawah).



Year	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	Average
Revenue	59	77	93	82	100	90	98	98	97	75	52	88	111	84
Expenditure/Loss	81	79	84	63	67	63	64	69	73	58	33	50	78	66
Equity	693	652	667	656	724	732	751	770	786	771	788	807	882	740
Revenue growth		31%	21%	-12%	22%	-10%	7%	2%	-1%	-23%	-31%	31%	63%	8%
Asset growth		3%	2%	-2%	10%	1%	3%	3%	2%	-2%	2%	2%	9%	3%
Return on Asset		12%	14%	12%	15%	12%	13%	13%	13%	10%	7%	9%	14%	12%
Expenditure/Revenue	-37%	-3%	10%	23%	33%	30%	33%	30%	25%	23%	37%	26%	30%	20%

### Combination Schemes

Adapun skema di atas sebenarnya dapat dikombinasikan satu sama lain. Misalnya skema penerbitan sukuk dapat dikombinasikan dengan pengelolaan BLU atau rent-out BMN, sebab tidak ada transfer kepemilikan dan kendali penuh atas BMN yang dijadikan underlying masih terletak pada

pemilik asset. Untuk lebih jelas perbandingan antara skema pemanfaatan BMN dapat dilihat pada tabel di bawah.

Melalui instrumen-instrumen fiskal dan pembiayaan kreatif, pemerintah memiliki peluang strategis untuk tidak hanya menutup beban fiskal akibat

pembangunan Ibu Kota Nusantara, tetapi juga mengubah aset Jakarta dari "liabilitas potensial" menjadi sumber daya strategis. Monetisasi aset negara di Jakarta dengan menjadikannya underlying surat berharga, sekaligus mengoptimalkannya melalui mekanisme Badan Layanan Umum (BLU), seharusnya menghadirkan kombinasi paling menguntungkan.

Skema ini memberi pemerintah arus kas masuk yang lebih besar dibandingkan sekadar penjualan aset, sekaligus memastikan aset tetap berada dalam kendali negara. Artinya, pemerintah memperoleh manfaat fiskal tanpa kehilangan kedaulatan atas aset strategis. Selain itu, model ini menciptakan kesinambungan antara kebutuhan pembiayaan jangka pendek (cash inflow) dan tujuan jangka panjang (pengelolaan aset negara yang produktif dan berdaya guna).

Dengan demikian, pilihan ini bukan hanya solusi teknis untuk memperkuat ruang fiskal, tetapi juga langkah politik-fiskal yang cermat: menjaga legitimasi pengelolaan aset negara, mengamankan keberlanjutan pembangunan Nusantara, serta menyeimbangkan risiko Jakarta pasca-relokasi.

Penulis: Aldian Vounthougerenth  
Foto: Sandi Fajar, Dwi Citra



Monetization Scheme	Quick Cash Generated (IDR Trillion)*	Routine Inflows/Year (IDR Trillion)**	Routine Cash Outflows/Year (IDR Trillion)***	Main Advantage	Main Disadvantage
Selling Asset	1640	0	0	No further cost	Transfer of Ownership, No control of Government
Underlying Asset	1640	Depend on monetization scheme	80.36 (Average 4.9%)	No transfer of ownership, asset can still be utilized	Profit Sharing Payback Ability
Rent-Out	No cash upfront	61.44 (3.75%)	Maintenance & other costs	-	Long hierarchy and control, Inadequate human resources
Public Service Agency	No cash upfront	706.8 (12%)	Maintenance & other costs	Flexibility in hiring professionals	Potential for losses

# Indeks Kepuasan Pengguna

<b>Akses Informasi</b>	<b>4,75</b> <sup>/5</sup>
<b>Pemahaman Informasi</b>	<b>4,82</b> <sup>/5</sup>
<b>Alur Layanan</b>	<b>4,76</b> <sup>/5</sup>
<b>Sikap Pegawai</b>	<b>4,82</b> <sup>/5</sup>
<b>Keahlian Pegawai</b>	<b>4,83</b> <sup>/5</sup>
<b>Sarana dan Prasarana</b>	<b>4,78</b> <sup>/5</sup>
<b>Kemudahan Layanan</b>	<b>4,79</b> <sup>/5</sup>
<b>Kepastian Layanan</b>	<b>4,79</b> <sup>/5</sup>
<b>Keamanan Lingkungan</b>	<b>4,79</b> <sup>/5</sup>
<b>Penilaian Umum</b>	<b>4,80</b> <sup>/5</sup>

**Rata-rata Indeks**

**4,79**<sup>/5</sup>

# Hubungi Kami



**Jl. Dr. Wahidin Raya No. 1,**  
Jakarta Pusat 10710



**134** (dalam negeri)  
**+62 21 23507011** (luar negeri)



**+62 813-1000-4134** (Kemenkeu)  
**+62 812-8367-6760** (Helpdesk LPSE)



**kemenkeu.prime**@kemenkeu.go.id



Menu Hubungi Kami atau *Live Chat*  
**www.kemenkeu.go.id**



## **Layanan Pengaduan**

e-mail: [pengaduan.itjen@kemenkeu.go.id](mailto:pengaduan.itjen@kemenkeu.go.id)  
website: [www.wise.kemenkeu.go.id](http://www.wise.kemenkeu.go.id)



# info Pasti

MEDIA INFORMASI PENGADAKAN DAN ASSET TERKINI