

MODUL PELATIHAN DARING UNIT PENGADAAN



PELATIHAN NEGOSIASI DAN PENILAIAN TEKNIS PENGADAAN BARANG DAN JASA

PELAKSANAAN EVALUASI DAN NEGOSIASI BERBASIS STRATEGI PENGADAAN
BARANG/JASA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya kami dapat menyelesaikan penyusunan buku Modul Pelatihan Daring Pelaksanaan Evaluasi dan Negosiasi Berbasis Strategi Pengadaan Barang/Jasa. Buku modul ini disusun sebagai bahan ajar dan referensi bagi para peserta pelatihan yang ingin meningkatkan kompetensi dan keterampilan dalam bidang pengadaan barang/jasa.

Buku modul ini terdiri dari tiga fokus, yaitu:

- Strategi Pengadaan dan Supply Positioning Model, yang membahas tentang konsep, tujuan, model, dan penerapan strategi pengadaan dan Supply Positioning Model dalam pengadaan barang/jasa.
- Evaluasi Pemilihan Penyedia, yang membahas tentang konsep, tujuan, kriteria, dan prosedur evaluasi pemilihan penyedia dalam pengadaan barang/jasa.
- Negosiasi, yang membahas tentang konsep, tujuan, prinsip, teknik, dan tahapan negosiasi dalam pengadaan barang/jasa.

Buku modul ini disusun dengan mengacu pada praktik terbaik, kurikulum, dan materi pelatihan yang telah digunakan dalam bidang keilmuan Pengadaan Barang/Jasa. Buku modul ini juga dilengkapi dengan contoh-contoh kasus, latihan, dan evaluasi untuk memperkuat pemahaman dan penerapan materi pelatihan. Kami berharap buku modul ini dapat bermanfaat bagi para peserta pelatihan dan dapat memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kualitas pengadaan barang/jasa di BPJS Ketenagakerjaan.

Kami menyadari bahwa buku modul ini masih memiliki banyak kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, kami mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca untuk perbaikan buku modul ini di masa mendatang.

Sendawar, 08 Desember 2023
Penyusun,
Pengelola Pengadaan
Barang/Jasa Ahli Muda

Christian Gamas
NIP. 1985090820110111004

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	2
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL	4
BAB I PENDAHULUAN	5
Latar Belakang	5
Deskripsi Singkat	5
Tujuan Pembelajaran	5
Materi Pokok dan Submateri Pokok	5
BAB II STRATEGI PENGADAAN DALAM PERSPEKTIF SUPPLY POSITIONING MODEL	7
Uraian Materi	7
Pengertian dan tujuan Supply Positioning Model	7
Faktor-faktor yang mempengaruhi Supply Positioning Model	11
Cara menghitung dan menginterpretasikan Supply Positioning Model	13
Implikasi Supply Positioning Model terhadap strategi pengadaan barang/jasa	21
Latihan	22
Rangkuman	22
Evaluasi Materi Pokok	23
Umpan Balik dan Tindak Lanjut	23
Bab III Evaluasi Pemilihan Penyedia	24
Pengantar Pemilihan Penyedia	24
Mengenali Karakteristik Pengadaan beserta Strateginya dan Kaitannya pada Proses Pemilihan Penyedia	25
Merumuskan Dan Menetapkan Dokumen Pemilihan	26
Mengapa Evaluasi Kualifikasi & Evaluasi Penawaran merupakan 2 hal berbeda?	30
Menentukan Metode Pemilihan	32
Cara dan Jenis Kualifikasi	32
Kualifikasi Administrasi	33
Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL.....	37
Kualifikasi Keuangan.....	51
Keluaran dari Proses Evaluasi Kualifikasi	52
Penggunaan Informasi Analisa Pasar dan Penentuan Metode Kualifikasi	52
Larangan dalam Persyaratan Kualifikasi.....	53
Cara Melakukan Kualifikasi	53
Metode evaluasi teknis penawaran	53
Menentukan Metode Evaluasi	54

Melakukan Evaluasi Harga Satuan Timpang dan Evaluasi Kewajaran Harga Pada Proses Evaluasi Harga.....	63
Menentukan Metode Penyampaian Penawaran	63
Cara melakukan evaluasi penawaran.....	65
Cara menentukan peringkat dan pemenang penawaran.....	65
Cara menyusun dan menyampaikan laporan hasil evaluasi	65
Latihan.....	65
Rangkuman	65
Evaluasi Materi Pokok	65
Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	68
<i>Bab IV Negosiasi,.....</i>	<i>69</i>
Uraian Materi	69
Pengertian dan tujuan negosiasi	69
Penyelarasan Strategi Pengadaan dan Negosiasi berdasarkan Supply Positioning Model	71
Model Persepsi Penyedia	71
Memahami Gaya Negosiasi Personil yang terlibat Negosiasi	73
Jenis-jenis negosiasi	74
Langkah negosiasi.....	75
Teknik Negosiasi.....	82
Etika negosiasi	82
BATNA, WATNA, dan ZOPA dalam negosiasi	83
Latihan	88
Rangkuman	88
Evaluasi Materi Pokok	88
Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	89
<i>Bab V Penutup</i>	<i>90</i>
Simpulan.....	90
Implikasi.....	90
Tindak Lanjut.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	91
<i>Jawaban Evaluasi Materi Pokok.....</i>	<i>94</i>

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

A. Petunjuk Bagi Peserta

Untuk memperoleh hasil belajar secara maksimal bagi peserta, maka modul ini digunakan dengan langkah- langkah sebagai berikut:

1. Peserta membaca dan memahami dengan saksama uraian-uraian materi dalam modul ini.
2. Bila ada materi yang kurang jelas, peserta dapat mencatat dan bertanya pada Widyaiswara/Fasilitator yang mengampu pembelajaran.
3. Peserta dapat mengerjakan tugas dan latihan soal untuk mengukur dan memperkaya pemahaman yang telah dimiliki terhadap materi yang akan dibahas dalam kegiatan belajar.

B. Petunjuk Bagi Trainer/Fasilitator

Dalam setiap kegiatan belajar Trainer/Fasilitator harus :

1. Membaca dan memahami isi modul ini, dan Menyusun Rencana Pembelajaran dan bahan ajar yang sesuai dengan profil peserta (sebisa mungkin menggunakan pembelajaran konstruktif bagi peserta yang sudah berpengalaman dalam Pengadaan Barang/Jasa).
2. Harus konsisten menjelaskan Mata Pelatihan ini sesuai urutan penyajian dalam Rencana Pembelajaran dan substansi yang tercantum dalam Modul.
3. Menguasai atau memahami buku/bahan referensi termasuk peraturan perundang-undangan yang terkait.
4. Diperbolehkan memberikan pengayaan dari bahan tayangan standar yang ada dalam modul, sepanjang untuk menambah wawasan peserta dan mengikuti perkembangan peraturan, referensi, data/informasi yang relevan.
5. Sedapat mungkin untuk mengunggah peraturan, buku-buku, landasan teori yang dapat memudahkan peserta mempelajari materi yang akan disampaikan secara mandiri bila pembelajaran dilakukan dengan e- Learning.
6. Jika ada kebijakan-kebijakan baru dapat ditambahkan dalam penyampaian materi/bahan ajar pelatihan ini.

BAB I PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pengadaan barang atau jasa merupakan salah satu kegiatan penting dalam organisasi, karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya dan pencapaian tujuan organisasi. Pengadaan barang atau jasa yang efektif dan efisien memerlukan beberapa kemampuan yaitu (namun tidak terbatas) untuk melakukan evaluasi pemilihan penyedia, dan melakukan negosiasi dengan penyedia yang merupakan proses kunci saling berkaitan dan mempengaruhi hasil akhir pengadaan barang atau jasa.

Pengadaan barang atau jasa merupakan salah satu kegiatan penting dalam organisasi, khususnya di BPJS Ketenagakerjaan. Pengadaan barang atau jasa harus dilakukan dengan efisien, efektif, transparan, dan akuntabel, sesuai dengan peraturan dan standar yang berlaku. Pengadaan barang atau jasa juga harus memberikan nilai tambah bagi organisasi dan pemangku kepentingan.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan pengadaan barang atau jasa adalah kemampuan pelaksana pengadaan dalam melakukan evaluasi pemilihan penyedia, dan negosiasi. Oleh karena itu, pelaksana pengadaan harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang baik dalam melakukan ketiga proses ini.

Deskripsi Singkat

Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada para pelaksana pengadaan barang/jasa di BPJS Ketenagakerjaan tentang evaluasi, dan negosiasi dalam konteks strategi pengadaan barang/jasa. Pelatihan ini akan membahas konsep, prinsip, metode, dan langkah-langkah dalam masing-masing proses tersebut, serta keterkaitan dan dampaknya terhadap proses lainnya. Pelatihan ini juga akan memberikan contoh, latihan, dan studi kasus yang relevan dengan situasi dan kebutuhan pengadaan barang/jasa di BPJS Ketenagakerjaan.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan mampu:

- Memahami Supply Positioning Model dalam Pengadaan
- Memahami konsep dan prinsip negosiasi dalam pengadaan barang/jasa
- Memahami konsep dan prinsip evaluasi teknis dalam pengadaan barang/jasa
- Menerapkan strategi pengadaan barang/jasa yang sesuai dengan kondisi dan kepentingan organisasi

Materi Pokok dan Submateri Pokok

Pelatihan ini terdiri dari materi pokok, yaitu :

- Supply Positioning Model dalam Pengadaan
 - Pengertian dan tujuan Supply Positioning Model
 - Faktor-faktor yang mempengaruhi Supply Positioning Model
 - Cara menghitung dan menginterpretasikan Supply Positioning Model
 - Implikasi Supply Positioning Model terhadap strategi pengadaan barang/jasa
- Evaluasi Teknis dalam Pengadaan Barang/Jasa
 - Pengertian dan tujuan evaluasi teknis dan perbedaannya dengan kualifikasi
 - Kriteria dan metode evaluasi teknis penawaran
 - Cara melakukan evaluasi penawaran
 - Cara menentukan peringkat dan pemenang penawaran

- Cara menyusun dan menyampaikan laporan evaluasi
- Negosiasi dalam Pengadaan Barang/Jasa
 - Pengertian dan tujuan negosiasi
 - Jenis-jenis dan tahapan negosiasi
 - Teknik-teknik dan etika negosiasi
 - BATNA, WATNA, dan ZOPA dalam negosiasi
 - Cara menyusun dan melaksanakan rencana negosiasi

BAB II STRATEGI PENGADAAN DALAM PERSPEKTIF SUPPLY POSITIONING MODEL

Uraian Materi

Pada bagian ini fokus yang diuraikan adalah Strategi Pengadaan dan Supply Positioning Model, yang membahas tentang konsep, tujuan, model, dan penerapan strategi pengadaan dan Supply Positioning Model dalam pengadaan barang/jasa.

Pengertian dan tujuan Supply Positioning Model

Berikut adalah beberapa pengertian supply positioning model menurut para ahli:

1. Supply positioning model sebagaimana dikemukakan oleh Peter Kraljic adalah model yang membantu organisasi mengklasifikasikan dan memprioritaskan aktivitas pengadaan mereka berdasarkan pentingnya secara strategis dan risiko yang terkait dengan setiap item. Model ini pertama kali diperkenalkan oleh Kraljic dalam artikelnya yang berjudul "Purchasing Must Become Supply Management" yang dipublikasikan di Harvard Business Review pada tahun 1983.
2. Supply positioning model sebagaimana dikemukakan oleh Lysons dan Farrington adalah model yang menggambarkan empat kategori barang dan jasa yang dibeli oleh organisasi berdasarkan nilai belanja dan kompleksitas pasokan. Model ini mengadaptasi model Kraljic dan menambahkan dimensi lain seperti ketergantungan, kekuatan tawar, dan keunggulan kompetitif. Model ini dijelaskan oleh Lysons dan Farrington dalam buku mereka yang berjudul "Purchasing and Supply Chain Management" yang diterbitkan pada tahun 2016.
3. Supply positioning model sebagaimana dikemukakan oleh Monczka et al. adalah model yang mengidentifikasi empat strategi pengadaan yang sesuai dengan karakteristik barang dan jasa yang dibeli oleh organisasi. Model ini mengacu pada model Kraljic dan menekankan pentingnya kolaborasi dan integrasi dengan pemasok. Model ini diuraikan oleh Monczka et al. dalam buku mereka yang berjudul "Purchasing and Supply Chain Management" yang diterbitkan pada tahun 2015.
4. Menurut Stuart Emmet, supply positioning model adalah model yang membantu organisasi mengelola portofolio barang dan jasa yang dibeli dengan mempertimbangkan nilai strategis dan kompleksitas pasokan. Model ini mengadaptasi model Kraljic dan menambahkan dimensi lain seperti ketergantungan, kekuatan tawar, dan keunggulan kompetitif. Model ini dijelaskan oleh Stuart Emmet dalam bukunya yang berjudul "Excellence in Supplier Management" yang diterbitkan pada tahun 2005.
5. Menurut Stuart Emmet, supply positioning model adalah model yang membantu organisasi mengelola portofolio barang dan jasa yang dibeli dengan mempertimbangkan nilai strategis dan kompleksitas pasokan. Model ini mengadaptasi model Kraljic dan menambahkan dimensi lain seperti ketergantungan, kekuatan tawar, dan keunggulan kompetitif. Model ini dijelaskan oleh Stuart Emmet dalam bukunya yang berjudul "Excellence in Supplier Management" yang diterbitkan pada tahun 2005.

Tujuan pemanfaatan dari supply positioning model adalah untuk membantu organisasi membuat keputusan yang didasarkan pada data mengenai strategi keterlibatan pemasok. Model ini memungkinkan tim pengadaan untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif dengan fokus pada area yang akan memberikan manfaat maksimal sekaligus mengurangi risiko potensial. Model ini juga berguna untuk organisasi yang memiliki jumlah pemasok, barang, dan aktivitas pengadaan

yang besar. Model ini dapat membantu organisasi mengidentifikasi peluang untuk penghematan biaya, perbaikan proses, dan mitigasi risiko, sekaligus memastikan bahwa mereka tetap fokus pada tujuan strategis mereka.

Pemanfaatan Supply Positioning model dapat berpengaruh pada strategi dalam persiapan pemilihan maupun strategi negosiasi.

Untuk mempermudah pemahaman maka modul ini dilengkapi contoh konkrit, berikut adalah beberapa contoh konkrit pemanfaatan supply positioning model dalam proses penyusunan harga perkiraan, yang relevan untuk masing-masing empat jenis kuadran:

- **Non-Critical Items (Low Importance, Low Risk):** Untuk jenis barang atau jasa yang memiliki pengaruh dan risiko rendah terhadap kinerja organisasi, proses penyusunan harga perkiraan dapat dilakukan dengan cara yang sederhana dan cepat. Misalnya, untuk pembelian alat tulis kantor, harga perkiraan dapat disusun dengan menggunakan metode perbandingan harga, yaitu dengan membandingkan harga yang ditawarkan oleh beberapa pemasok yang berbeda. Harga perkiraan yang ditetapkan harus mencerminkan harga pasar yang kompetitif dan wajar, serta memperhatikan kualitas dan ketersediaan barang atau jasa yang dibutuhkan. Jenis barang ini memiliki pengaruh dan risiko rendah terhadap kinerja perusahaan, sehingga proses penyusunan harga perkiraannya tidak memerlukan banyak waktu dan sumber daya. Contoh barang ini adalah alat tulis kantor, produk kebersihan, dan jasa pemeliharaan dasar. Untuk barang ini, harga perkiraan dapat disusun dengan menggunakan metode sederhana, seperti benchmarking, yaitu membandingkan harga pasar dari berbagai sumber informasi yang tersedia, seperti katalog, internet, atau penawaran dari pemasok. Harga perkiraan yang dihasilkan harus kompetitif dan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.
- **Leverage Items (High Importance, Low Risk):** Untuk jenis barang atau jasa yang memiliki pengaruh tinggi tetapi risiko rendah terhadap kinerja organisasi, proses penyusunan harga perkiraan dapat dilakukan dengan cara yang lebih teliti dan strategis. Misalnya, untuk pembelian bahan baku, harga perkiraan dapat disusun dengan menggunakan metode analisis biaya, yaitu dengan menghitung biaya produksi, distribusi, dan margin keuntungan dari setiap pemasok yang berpotensi. Harga perkiraan yang ditetapkan harus mencerminkan nilai tambah yang diberikan oleh barang atau jasa yang dibeli, serta memanfaatkan kekuatan tawar yang dimiliki oleh organisasi. Jenis barang ini memiliki pengaruh tinggi namun risiko rendah terhadap kinerja perusahaan, sehingga proses penyusunan harga perkiraannya harus memanfaatkan peluang untuk mendapatkan penghematan biaya dan efisiensi. Contoh barang ini adalah bahan baku massal, produk komoditas, dan komponen standar. Untuk barang ini, harga perkiraan dapat disusun dengan menggunakan metode negosiasi, yaitu menawarkan harga yang lebih rendah dari harga pasar kepada pemasok dengan memanfaatkan kekuatan tawar perusahaan, seperti volume pembelian, frekuensi pembelian, atau hubungan jangka panjang. Harga perkiraan yang dihasilkan harus menguntungkan dan mengoptimalkan nilai.
- **Strategic Items (High Importance, High Risk):** Untuk jenis barang atau jasa yang memiliki pengaruh dan risiko tinggi terhadap kinerja organisasi, proses penyusunan harga perkiraan dapat dilakukan dengan cara yang sangat hati-hati dan komprehensif. Misalnya, untuk pembelian komponen khusus, harga perkiraan dapat disusun dengan menggunakan metode analisis nilai, yaitu dengan mengevaluasi fungsi, kinerja, dan manfaat dari barang atau jasa yang dibeli, serta membandingkannya dengan alternatif yang tersedia. Harga perkiraan

yang ditetapkan harus mencerminkan nilai strategis yang diperoleh dari barang atau jasa yang dibeli, serta mengurangi ketergantungan dan risiko yang ditimbulkan oleh pemasok. Jenis barang ini memiliki pengaruh dan risiko tinggi terhadap kinerja perusahaan, sehingga proses penyusunan harga perkiraannya harus menciptakan kemitraan dan kolaborasi dengan pemasok. Contoh barang ini adalah barang-barang inovatif, teknologi canggih, dan jasa konsultasi. Untuk barang ini, harga perkiraan dapat disusun dengan menggunakan metode value analysis, yaitu menilai nilai tambah yang diberikan oleh barang kepada perusahaan dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kualitas, fungsi, kinerja, dan kepuasan pelanggan. Harga perkiraan yang dihasilkan harus adil dan mencerminkan nilai.

- **Bottleneck Items (Low Importance, High Risk):** Untuk jenis barang atau jasa yang memiliki pengaruh rendah tetapi risiko tinggi terhadap kinerja organisasi, proses penyusunan harga perkiraan dapat dilakukan dengan cara yang fleksibel dan adaptif. Misalnya, untuk pembelian jasa konsultan, harga perkiraan dapat disusun dengan menggunakan metode negosiasi, yaitu dengan berkomunikasi langsung dengan pemasok yang dipilih untuk mencapai kesepakatan mengenai harga, syarat, dan kondisi kontrak. Harga perkiraan yang ditetapkan harus mencerminkan kualitas dan kompetensi dari pemasok yang dipilih, serta mengantisipasi perubahan dan ketidakpastian yang mungkin terjadi. Jenis barang ini memiliki pengaruh rendah namun risiko tinggi terhadap kinerja perusahaan, sehingga proses penyusunan harga perkiraannya harus mengurangi risiko ketergantungan dan kelangkaan pasokan. Contoh barang ini adalah bahan baku langka, komponen khusus seperti semikonduktor, dan jasa dengan ketersediaan terbatas. Untuk barang ini, harga perkiraan dapat disusun dengan menggunakan metode analisis biaya, yaitu menghitung biaya produksi atau penyediaan barang dari pemasok dengan memperhatikan faktor-faktor seperti bahan baku, tenaga kerja, overhead, margin, dan pajak. Harga perkiraan yang dihasilkan harus realistis dan berdasarkan fakta.

Selanjutnya berikut adalah beberapa contoh konkrit pemanfaatan supply positioning model dalam proses negosiasi, yang relevan untuk masing-masing empat jenis kuadran:

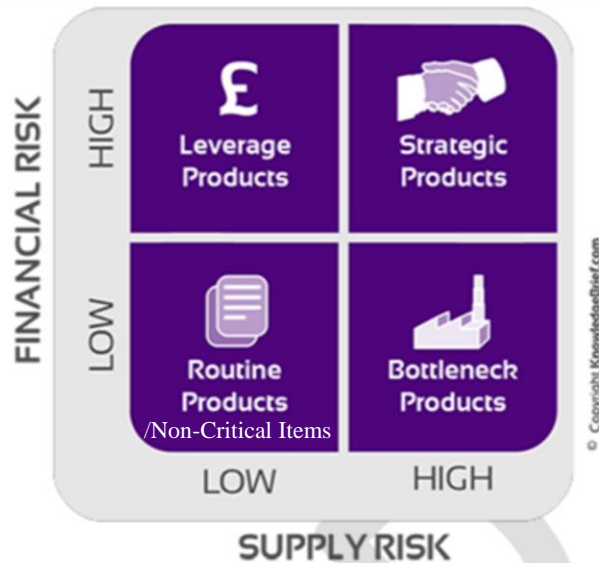
- **Non-Critical Items (Low Importance, Low Risk):** Untuk jenis barang atau jasa yang memiliki pengaruh dan risiko rendah terhadap kinerja organisasi, proses negosiasi dapat dilakukan dengan cara yang mudah dan cepat. Misalnya, untuk pembelian alat tulis kantor, negosiasi dapat dilakukan dengan menggunakan metode lelang terbalik, yaitu dengan mengundang beberapa pemasok untuk menawarkan harga terendah yang mereka bisa berikan. Negosiasi ini bertujuan untuk mendapatkan harga terbaik dengan memanfaatkan persaingan antar pemasok. Jenis barang ini memiliki pengaruh dan risiko rendah terhadap kinerja perusahaan, sehingga proses negosiasi tidak memerlukan banyak upaya dan sumber daya. Contoh barang ini adalah alat tulis kantor, produk kebersihan, dan jasa pemeliharaan dasar. Untuk barang ini, strategi negosiasi yang dapat digunakan adalah competitive bidding, yaitu memilih penyedia dengan harga terendah dari beberapa penyedia yang bersaing. Proses negosiasi dapat dilakukan secara online atau offline, dengan menggunakan dokumen standar dan tanpa perlu melakukan diskusi mendalam.
- **Leverage Items (High Importance, Low Risk):** Untuk jenis barang atau jasa yang memiliki pengaruh tinggi tetapi risiko rendah terhadap kinerja organisasi, proses negosiasi dapat dilakukan dengan cara yang lebih teliti dan strategis. Misalnya, untuk pembelian bahan baku, negosiasi dapat dilakukan dengan menggunakan metode kontrak jangka panjang, yaitu dengan membuat perjanjian dengan pemasok terpilih untuk menjamin ketersediaan,

kualitas, dan harga barang atau jasa yang dibeli selama periode tertentu. Negosiasi ini bertujuan untuk mendapatkan keuntungan bersama dengan membangun hubungan kerjasama dengan pemasok. Jenis barang ini memiliki pengaruh tinggi namun risiko rendah terhadap kinerja perusahaan, sehingga proses negosiasi harus memanfaatkan peluang untuk mendapatkan penghematan biaya dan efisiensi. Contoh barang ini adalah bahan baku massal, produk komoditas, dan komponen standar. Untuk barang ini, strategi negosiasi yang dapat digunakan adalah cost reduction, yaitu menekan harga penyedia dengan memanfaatkan kekuatan tawar perusahaan, seperti volume pembelian, frekuensi pembelian, atau hubungan jangka panjang. Proses negosiasi dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung, dengan menggunakan teknik-teknik seperti anchoring, trade-off, atau concession.

- **Strategic Items (High Importance, High Risk):** Untuk jenis barang atau jasa yang memiliki pengaruh dan risiko tinggi terhadap kinerja organisasi, proses negosiasi dapat dilakukan dengan cara yang sangat hati-hati dan komprehensif. Misalnya, untuk pembelian komponen khusus, negosiasi dapat dilakukan dengan menggunakan metode kemitraan strategis, yaitu dengan berkolaborasi dengan pemasok terpilih untuk mengembangkan dan meningkatkan barang atau jasa yang dibeli secara bersama-sama. Negosiasi ini bertujuan untuk mendapatkan nilai tambah dengan membagi risiko dan peluang dengan pemasok. Jenis barang ini memiliki pengaruh dan risiko tinggi terhadap kinerja perusahaan, sehingga proses negosiasi harus menciptakan kemitraan dan kolaborasi dengan penyedia. Contoh barang ini adalah barang-barang inovatif, teknologi canggih, dan jasa konsultasi. Untuk barang ini, strategi negosiasi yang dapat digunakan adalah value creation, yaitu meningkatkan nilai tambah yang diberikan oleh barang kepada perusahaan dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kualitas, fungsi, kinerja, dan kepuasan pelanggan. Proses negosiasi dapat dilakukan secara integratif atau relasional, dengan menggunakan teknik-teknik seperti trust-building, information-sharing, atau joint decision-making.
- **Bottleneck Items (Low Importance, High Risk):** Untuk jenis barang atau jasa yang memiliki pengaruh rendah tetapi risiko tinggi terhadap kinerja organisasi, proses negosiasi dapat dilakukan dengan cara yang fleksibel dan adaptif. Misalnya, untuk pembelian jasa konsultan, negosiasi dapat dilakukan dengan menggunakan metode kontrak berbasis kinerja, yaitu dengan menetapkan indikator dan target kinerja yang harus dicapai oleh pemasok sebagai syarat pembayaran. Negosiasi ini bertujuan untuk mendapatkan kualitas dan kompetensi dari pemasok dengan mengantisipasi perubahan dan ketidakpastian yang mungkin terjadi. Jenis barang ini memiliki pengaruh rendah namun risiko tinggi terhadap kinerja perusahaan, sehingga proses negosiasi harus mengurangi risiko ketergantungan dan kelangkaan pasokan. Contoh barang ini adalah bahan baku langka, komponen khusus seperti semikonduktor, dan jasa dengan ketersediaan terbatas. Untuk barang ini, strategi negosiasi yang dapat digunakan adalah risk mitigation, yaitu mengamankan pasokan penyedia dengan membuat perjanjian jangka panjang, melakukan diversifikasi penyedia, atau melakukan investasi bersama. Proses negosiasi dapat dilakukan secara kolaboratif atau kooperatif, dengan menggunakan teknik-teknik seperti brainstorming, problem-solving, atau win-win

Faktor-faktor yang mempengaruhi Supply Positioning Model

Berikut ini adalah contoh-contoh konkrit komoditas berdasarkan kuadran-kuadran Supply Positioning Model :



Gambar 4.1 Matrix Kraljic Box

Dikutip dari : Modul Pelatihan Penjenjangan JF PPBJ Muda
Jenis Kompetensi 1 Level 3 PPSDM LKPP

- Non-critical items: Barang atau jasa yang memiliki dampak dan risiko rendah terhadap kinerja organisasi, dan tersedia dalam jumlah yang melimpah dan standar.
 - Alat tulis kantor, seperti pensil, pulpen, kertas, dll. Harga pasaran: Rp 5.000 - Rp 50.000 per item, tergantung merek dan kualitas.
 - Air minum kemasan, seperti botol, galon, atau cup. Harga pasaran: Rp 2.000 - Rp 20.000 per unit, tergantung ukuran dan merek.
 - Sabun mandi, seperti batang, cair, atau padat. Harga pasaran: Rp 5.000 - Rp 50.000 per buah, tergantung merek dan jenis.
 - Alat tulis kantor, seperti pensil, pulpen, buku, kertas, dan lain-lain. Harga pasaran alat tulis kantor bervariasi tergantung dari merek, kualitas, dan jenisnya. Berdasarkan hasil pencarian web, harga pasaran alat tulis kantor berkisar antara Rp 1.000 hingga Rp 100.000 per unit.
 - Produk kebersihan, seperti sabun, sampo, pasta gigi, sikat gigi, dan lain-lain. Harga pasaran produk kebersihan juga bervariasi tergantung dari merek, kualitas, dan jenisnya. Harga pasaran produk kebersihan berkisar antara Rp 5.000 hingga Rp 200.000 per unit.
 - Jasa pemeliharaan dasar, seperti jasa cuci mobil, jasa potong rambut, jasa laundry, dan lain-lain. Harga pasaran jasa pemeliharaan dasar juga bervariasi tergantung dari lokasi, kualitas, dan jenisnya. Harga pasaran jasa pemeliharaan dasar berkisar antara Rp 10.000 hingga Rp 500.000 per layanan.
- Leverage items: Barang atau jasa yang memiliki dampak tinggi tetapi risiko rendah terhadap kinerja organisasi, dan tersedia dalam jumlah yang melimpah dan standar.
 - Bahan baku, seperti tepung, gula, minyak, dll. Harga pasaran: Rp 10.000 - Rp 100.000 per kg, tergantung jenis dan kualitas.

- Bahan bakar, seperti bensin, solar, listrik, dll. Harga pasaran: Rp 7.000 - Rp 10.000 per liter untuk bensin, Rp 5.000 - Rp 7.000 per liter untuk solar, Rp 1.500 - Rp 2.000 per kWh untuk listrik, tergantung wilayah dan waktu.
- Peralatan kantor, seperti komputer, printer, scanner, dll. Harga pasaran: Rp 5.000.000 - Rp 50.000.000 per unit, tergantung merek, spesifikasi, dan fungsi.
- Bahan baku massal, seperti beras, gula, minyak goreng, tepung, dan lain-lain. Harga pasaran bahan baku massal dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti permintaan, pasokan, musim, dan kebijakan pemerintah. Harga pasaran bahan baku massal berkisar antara Rp 10.000 hingga Rp 20.000 per kilogram.
- Produk komoditas, seperti kopi, teh, cokelat, karet, dan lain-lain. Harga pasaran produk komoditas dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti permintaan, pasokan, kualitas, dan kondisi pasar global. Harga pasaran produk komoditas berkisar antara Rp 50.000 hingga Rp 200.000 per kilogram.
- Komponen standar, seperti baut, mur, kabel, baterai, dan lain-lain. Harga pasaran komponen standar dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti permintaan, pasokan, kualitas, dan spesifikasi teknis. Harga pasaran komponen standar berkisar antara Rp 500 hingga Rp 50.000 per unit.
- Strategic items: Barang atau jasa yang memiliki dampak dan risiko tinggi terhadap kinerja organisasi, dan tersedia dalam jumlah yang terbatas atau spesifik.
 - Komponen khusus, seperti chip, sensor, kamera, dll. Harga pasaran: Rp 500.000 - Rp 5.000.000 per buah, tergantung merek, jenis, dan kualitas.
 - Jasa konsultan, seperti akuntan, pengacara, auditor, dll. Harga pasaran: Rp 500.000 - Rp 5.000.000 per jam, tergantung latar belakang, pengalaman, dan reputasi.
 - Produk inovatif, seperti smartphone, laptop, smartwatch, dll. Harga pasaran: Rp 5.000.000 - Rp 50.000.000 per unit, tergantung merek, fitur, dan desain.
 - Barang-barang inovatif, seperti smartphone, laptop, smartwatch, dan lain-lain. Harga pasaran barang-barang inovatif dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti permintaan, pasokan, kualitas, dan fitur produk. Harga pasaran barang-barang inovatif berkisar antara Rp 1.000.000 hingga Rp 20.000.000 per unit.
 - Teknologi canggih, seperti robot, drone, virtual reality, dan lain-lain. Harga pasaran teknologi canggih dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti permintaan, pasokan, kualitas, dan kemajuan teknologi. Harga pasaran teknologi canggih berkisar antara Rp 10.000.000 hingga Rp 100.000.000 per unit.
 - Jasa konsultasi, seperti jasa manajemen, jasa pemasaran, jasa keuangan, dan lain-lain. Harga pasaran jasa konsultasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti permintaan, pasokan, kualitas, dan nilai tambah yang diberikan. Harga pasaran jasa konsultasi berkisar antara Rp 10.000.000 hingga Rp 100.000.000 per proyek.
- Bottleneck items: Barang atau jasa yang memiliki dampak rendah tetapi risiko tinggi terhadap kinerja organisasi, dan tersedia dalam jumlah yang terbatas atau tidak pasti.
 - Obat-obatan, seperti antibiotik, vaksin, vitamin, dll. Harga pasaran: Rp 10.000 - Rp 100.000 per dosis, tergantung jenis, ketersediaan, dan regulasi.
 - Suku cadang, seperti ban, aki, rem, dll. Harga pasaran: Rp 100.000 - Rp 1.000.000 per buah, tergantung merek, model, dan kondisi.
 - Jasa transportasi, seperti taksi, bus, kereta, dll. Harga pasaran: Rp 5.000 - Rp 50.000 per km, tergantung jenis, waktu, dan rute.

- Bahan baku langka, seperti emas, perak, platinum, berlian, dan lain-lain. Harga pasaran bahan baku langka dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti permintaan, pasokan, kualitas, dan nilai tukar mata uang, harga pasaran bahan baku langka berkisar antara Rp 500.000 hingga Rp 10.000.000 per gram.
- Komponen khusus, seperti semikonduktor, mikroprosesor, sensor, dan lain-lain. Harga pasaran komponen khusus dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti permintaan, pasokan, kualitas, dan inovasi teknologi. harga pasaran komponen khusus berkisar antara Rp 50.000 hingga Rp 5.000.000 per unit.
- Jasa dengan ketersediaan terbatas, seperti jasa konsultan, jasa akuntan, jasa notaris, dan lain-lain. Harga pasaran jasa dengan ketersediaan terbatas dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti permintaan, pasokan, kualitas, dan reputasi penyedia. harga pasaran jasa dengan ketersediaan terbatas berkisar antara Rp 500.000 hingga Rp 50.000.000 per layanan.

Cara menghitung dan menginterpretasikan Supply Positioning Model

Mengintepretasikan Supply Positioning model setelah kita mengetahui manfaat konsepnya, dapat menggunakan pedoman sebagaimana tabel berikut :

Aspek	Bottleneck	Strategic/Critical	Routine/Non-Critical	Leverage
Jumlah Pelaku Usaha	Spesialis, mungkin monopoli/oligopoly	Sedikit / beberapa	Banyak	Banyak dan kompetitif
Kekuatan / Power yang dominan	Pemasok	Saling ketergantungan	Masing-masing independent	Pembeli
Alternatif	Sedikit namun ada alternatif	Sedikit dan mungkin tidak ada alternatif	Banyak alternatif	Banyak alternatif
Harga atas disrupsi	Tinggi	Menengah hingga tinggi	Rendah	Rendah hingga menengah
Relasi /Hubungan	Jangka Panjang dengan Kontrak	Jangka Panjang dengan kemitraan dan kolaborasi	Pendek	Pendek, namun memungkinkan pemusatan kekuatan pembelian
Kriteria kebutuhan	Memerlukan keamanan dan kepastian sebelum dapat mencari altrnratif	Memerlukan keamanan dan keberlangsungan dari pasokan	Perlu penyederhanaan dan memperbanyak variasi proses pasokan	Perlu pasokan yang memerlukan biaya pengadaan rendah
<i>Pelaku Pengadaan</i>	<i>Memerlukan pengetahuan pasar yang tinggi dan mampu membuat rencana cadangan</i>	<i>Memerlukan kemampuan dalam proses pengadaan, implementasi, dan</i>	<i>Kemampuan Pengadaan dasar saja</i>	<i>Kemampuan Pengadaan level menengah</i>

Aspek	Bottleneck	Strategic/Critical	Routine/Non-Critical	Leverage
		<i>monitoring yang tinggi</i>		
<i>Metode Sourcing</i>	<i>RFI/RFQ (Umum) Tender/Seleksi/Penunjukan Langsung/PBJ Khusus Misal Metode Penyampaian 2 file Repeat Order</i>	<i>Kuisisioner komprehensif dan analisis mendalam dengan kontrak yang membagi risiko dan tanggung jawab secara detail (Umum) Tender /Seleksi/Pengadaan Langsung yang menyertakan dialog kompetitif Misal Metode penyampaian 2 tahap</i>	<i>RFI/RFQ (Umum) Tender/Tender Terbatas/Pengadaan Langsung/Penunjukan Langsung dengan metode penyampaian penawaran 1 file Seleksi/Seleksi Terbatas E-Purchasing</i>	<i>Tender Terbatas/Tender dengan Reverse Auction Seleksi/Seleksi Terbatas E-Purchasing</i>
<i>Tingkat Layanan</i>	<i>Memerlukan respon cepat Dapat menggunakan kontrak payung</i>	<i>Bisa menggunakan kontrak payung dengan system call offs</i>	<i>Spot buying</i>	<i>Surat Pemesanan Standar</i>

Excellence in Public Sector Procurement – How to control costs and add value (Stuart Emmett & Paul Wright, 2011 – ISBN 1-903-499-66-6) (diolah)

Untuk menghitung dan menginterpretasikan SPM, Anda dapat mengikuti langkah-langkah berikut:

- Tentukan faktor-faktor yang mempengaruhi pentingnya secara strategis dan risiko yang terkait dengan setiap barang atau jasa yang dibeli oleh organisasi. Faktor-faktor ini dapat meliputi nilai belanja, frekuensi pembelian, ketersediaan pemasok, kualitas barang atau jasa, dampak terhadap kinerja organisasi, dan lain-lain.
- Berikan skor numerik untuk setiap faktor tersebut, misalnya dari 1 (sangat rendah) hingga 5 (sangat tinggi), berdasarkan data yang tersedia atau penilaian subjektif. Anda dapat menggunakan metode tertentu, seperti analisis SWOT, untuk membantu Anda dalam memberikan skor.
- Hitung nilai rata-rata dari skor-skor tersebut untuk mendapatkan nilai pentingnya secara strategis dan nilai risiko untuk setiap barang atau jasa. Nilai pentingnya secara strategis adalah rata-rata dari skor faktor-faktor yang berkaitan dengan pengaruh barang atau jasa terhadap kinerja organisasi. Nilai risiko adalah rata-rata dari skor faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpastian atau kerawanan pasokan barang atau jasa.
- Gambarkan sebuah diagram kartesius dengan sumbu horizontal menunjukkan nilai pentingnya secara strategis dan sumbu vertikal menunjukkan nilai risiko. Bagi diagram tersebut menjadi empat kuadran dengan garis tengah yang melintang pada nilai rata-rata

dari kedua sumbu. Tempatkan setiap barang atau jasa pada diagram sesuai dengan nilai pentingnya secara strategis dan nilai risikonya, atau anda dapat menyajikan hasil penilaian dalam bentuk tabel.

- Interpretasikan posisi setiap barang atau jasa pada diagram dan tentukan strategi pengadaan yang sesuai untuk masing-masing kuadran. Anda dapat menggunakan tabel yang Anda berikan sebagai pedoman, atau mengadaptasinya sesuai dengan kondisi dan kepentingan organisasi Anda.

Contoh:

Misalkan Anda ingin menganalisis SPM untuk barang/jasa berikut: laptop, kertas, printer, dan tinta. Anda memilih faktor-faktor berikut untuk menentukan pengaruh dan risiko: volume pembelian, nilai pembelian, ketergantungan pada pemasok, ketersediaan pemasok, dan kompleksitas barang/jasa. Anda memberikan skor untuk setiap faktor dengan menggunakan skala numerik dari 1 hingga 5. Berikut adalah tabel skor yang Anda buat:

Barang/Jasa	Volume Pembelian	Nilai Pembelian	Ketergantungan pada Pemasok	Ketersediaan Pemasok	Kompleksitas Barang/Jasa
Laptop	3	5	4	3	5
Kertas	5	2	2	5	1
Printer	4	4	3	4	4
Tinta	4	3	4	2	3

Anda kemudian menghitung rata-rata skor untuk setiap dimensi, yaitu pengaruh dan risiko. Pengaruh adalah rata-rata skor dari volume pembelian dan nilai pembelian. Risiko adalah rata-rata skor dari ketergantungan pada pemasok, ketersediaan pemasok, dan kompleksitas barang/jasa. Berikut adalah tabel rata-rata skor yang Anda buat:

Barang/Jasa	Pengaruh	Risiko
Laptop	4	4
Kertas	3.5	2.67
Printer	4	3.67
Tinta	3.5	3

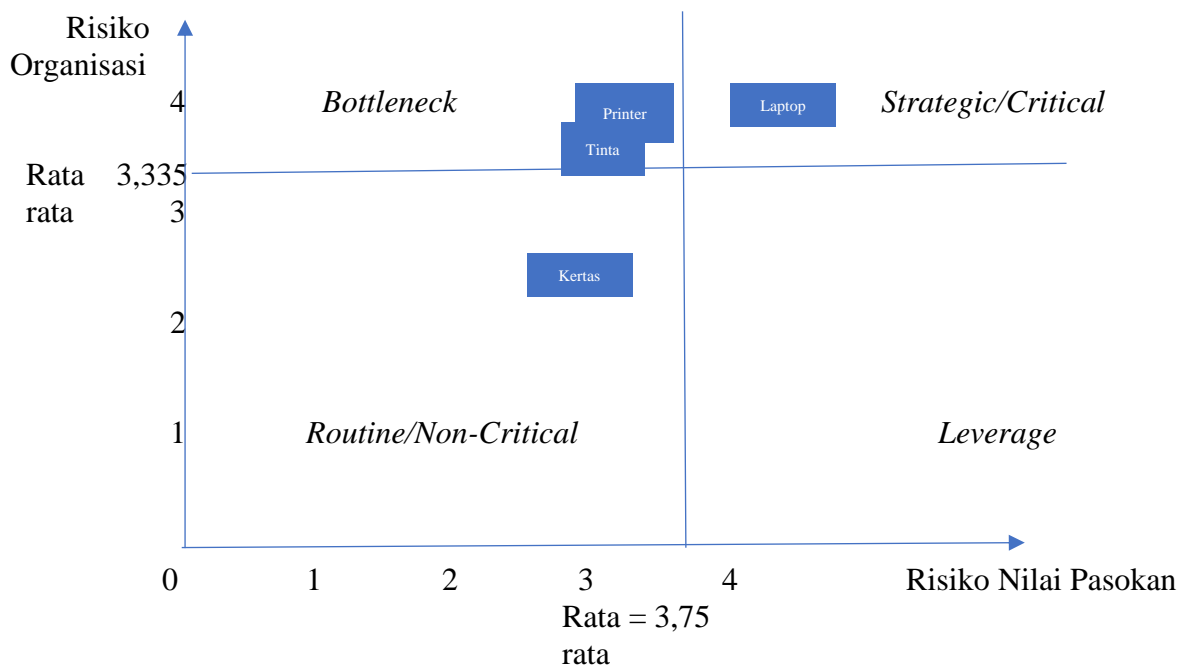
Anda kemudian menggambar diagram SPM dengan sumbu horizontal sebagai pengaruh dan sumbu vertikal sebagai risiko. Anda membagi diagram menjadi empat kuadran dengan garis tengah sebagai nilai rata-rata dari masing-masing dimensi. Nilai rata-rata pengaruh adalah 3.75 dan nilai rata-rata risiko adalah 3.34. Anda menempatkan barang/jasa yang dianalisis pada kuadran yang sesuai dengan nilai pengaruh dan risiko yang dihitung sebelumnya. Berikut adalah diagram SPM yang Anda buat: Anda kemudian menginterpretasikan hasil SPM dengan mengacu pada tabel yang Anda berikan. Anda dapat menentukan strategi pengadaan yang sesuai dengan karakteristik barang/jasa pada setiap kuadran. Anda juga dapat membandingkan posisi barang/jasa yang berbeda dan menentukan prioritas pengadaan yang lebih tinggi. Berikut adalah interpretasi SPM yang Anda buat:

- Laptop berada pada kuadran strategic, yang berarti barang ini memiliki pengaruh dan risiko tinggi terhadap kinerja perusahaan. Anda harus menciptakan kemitraan dan kolaborasi dengan penyedia laptop dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kualitas, fungsi,

kinerja, dan kepuasan pelanggan. Anda harus melakukan negosiasi secara integratif atau relasional dengan menggunakan teknik-teknik seperti trust-building, information-sharing, atau joint decision-making. Laptop adalah barang yang memiliki prioritas pengadaan yang tinggi.

- Kertas berada pada kuadran leverage, yang berarti barang ini memiliki pengaruh tinggi namun risiko rendah terhadap kinerja perusahaan. Anda harus memanfaatkan peluang untuk mendapatkan penghematan biaya dan efisiensi dengan menekan harga penyedia kertas dengan memanfaatkan kekuatan tawar perusahaan, seperti volume pembelian, frekuensi pembelian, atau hubungan jangka panjang. Anda harus melakukan negosiasi secara langsung atau tidak langsung dengan menggunakan teknik-teknik seperti anchoring, trade-off, atau concession. Kertas adalah barang yang memiliki prioritas pengadaan yang menengah.
- Printer berada pada kuadran bottleneck, yang berarti barang ini memiliki pengaruh rendah namun risiko tinggi terhadap kinerja perusahaan. Anda harus mengurangi risiko ketergantungan dan kelangkaan pasokan printer dengan membuat perjanjian jangka panjang, melakukan diversifikasi penyedia, atau melakukan investasi bersama. Anda harus melakukan negosiasi secara kolaboratif atau kooperatif dengan menggunakan teknik-teknik seperti brainstorming, problem-solving, atau win-win. Printer adalah barang yang memiliki prioritas pengadaan yang rendah.
- Tinta berada pada kuadran routine, yang berarti barang ini memiliki pengaruh dan risiko rendah terhadap kinerja perusahaan. Anda tidak perlu melakukan banyak upaya dan sumber daya untuk pengadaan tinta. Anda dapat memilih penyedia dengan harga terendah dari beberapa penyedia yang bersaing. Anda dapat melakukan negosiasi secara online atau offline, dengan menggunakan dokumen standar dan tanpa perlu melakukan diskusi mendalam. Tinta adalah barang yang memiliki prioritas pengadaan yang rendah.

Kondisi tersebut diatas selanjutnya dipetakan dalam bentuk diagram kartesius sebagai berikut :



Contoh lain dari penerapan diatas, terdapat data rencana pengadaan sebagai berikut :

1. Dukungan Konsultan Tenaga Ahli Pengembangan Big Data (1.800.000.000,00)
2. Dukungan Konsultan Tenaga Ahli Pembangunan Dan Reporting Management Information System Berbasis Api (1.300.000.000,00)
3. Dukungan Tenaga Ahli Sebagai Pendamping Dalam Implementasi Kolaborasi Data (454.393.000,00)
4. Pembelian Lisensi Application Programming Interface (API) Platform Development (800.000.000)
5. Kajian Penyusunan IT Cost Structure Menggunakan Activity Based Costing (1.300.000.000)
6. Penyusunan Integrated Report 2023 (1.200.000.000)
7. Pengembangan Arsitektur Microservices Pada Modul Iuran (1.650.000.000)
8. Mengelola Kanal Mitra (Managed Service) Pmi Dalam Dan Luar Negeri (2.800.000.000)
9. Penyediaan Infrastruktur Smart Investment (5.510.000.000)
10. Penyediaan DR Server Data Analytic (Rp15.100.000.000)
11. Konsultansi Strategi Dan Navigasi Komunikasi Kepada Stakeholders Serta Strategi Implementasi Di Luar Negeri (4.100.000.000)
12. Pemenuhan Resource Eksternal Develoment Menggunakan Metode Kontrak Payung Untuk Mendukung Pengembangan Aplikasi (15.030.000.000)

menggunakan tahapan yang telah diuraikan pada modul ini, maka dapat dilaksanakan analisa sebagai berikut :

Untuk menghitung dan menginterpretasikan SPM untuk data yang tersedia, kita dapat mengikuti langkah-langkah yang sama seperti contoh sebelumnya. Karena data yang tersedia sudah berupa nilai pembelian, maka sebagai fondasi analisa dapat dibentuk asumsi-asumsi sebagai berikut :

- Faktor-faktor yang mempengaruhi pentingnya secara strategis dan risiko yang terkait dengan setiap barang atau jasa adalah nilai belanja, frekuensi pembelian, ketersediaan pemasok, kualitas barang atau jasa, dan dampak terhadap kinerja organisasi.
- Skor numerik untuk setiap faktor adalah dari 1 (sangat rendah) hingga 5 (sangat tinggi), berdasarkan data yang tersedia atau penilaian subjektif penelaah.
- Risiko Nilai Pasokan adalah Nilai pentingnya secara strategis adalah rata-rata dari skor faktor-faktor yang berkaitan dengan pengaruh barang atau jasa terhadap kinerja organisasi, yaitu nilai belanja dan kualitas barang atau jasa.
- Risiko Organisasi adalah Nilai risiko adalah rata-rata dari skor faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpastian atau kerawanan pasokan barang atau jasa, yaitu frekuensi pembelian, ketersediaan pemasok, dan dampak terhadap kinerja organisasi.
- Nilai rata-rata dari kedua sumbu adalah 3, sehingga garis tengah yang membagi empat kuadran melintang pada nilai 3.

Kita dapat langsung menggunakan nilai tersebut sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi pengaruh barang/jasa. Kita juga dapat menambahkan faktor-faktor lain yang relevan dengan barang/jasa yang akan di analisis, seperti ketergantungan pada pemasok, ketersediaan pemasok, kompleksitas barang/jasa, dan lain-lain. Kita dapat memberikan skor untuk setiap faktor dengan menggunakan skala numerik dari 1 hingga 5. Kita kemudian dapat menghitung rata-rata skor untuk setiap dimensi, yaitu pengaruh dan risiko, dan menggambar diagram SPM/Membuat tabel dengan menempatkan barang/jasa pada kuadran yang sesuai. Kita juga dapat menginterpretasikan hasil SPM dengan mengacu pada tabel yang Anda berikan dan menentukan strategi pengadaan yang sesuai.

Berikut adalah contoh perhitungan dan interpretasi SPM untuk data yang telah tersedia :

- Kita menggunakan faktor-faktor berikut untuk menentukan pengaruh dan risiko: nilai pembelian, ketergantungan pada pemasok, ketersediaan pemasok, dan kompleksitas barang/jasa.
- Kita memberikan skor untuk setiap faktor dengan menggunakan skala numerik dari 1 hingga 5. Berikut adalah tabel skor yang hasil analisa:

Barang/Jasa	Nilai Pembelian	Ketergantungan pada Pemasok	Ketersediaan Pemasok	Kompleksitas Barang/Jasa
Dukungan Konsultan Tenaga Ahli Pengembangan Big Data	4	4	3	5
Dukungan Konsultan Tenaga Ahli Pembangunan dan Reporting Management Information System berbasis API	3	4	3	4
Dukungan Tenaga Ahli sebagai pendamping dalam Implementasi Kolaborasi Data	2	3	4	3
Pembelian Lisensi Application Programming Interface (API) Platform Development	3	3	4	4
Kajian Penyusunan IT Cost Structure menggunakan activity based costing	3	3	4	4
Penyusunan Integrated Report 2023	3	3	5	3
Pengembangan arsitektur microservices pada modul iuran	3	4	3	4
Mengelola Kanal Mitra (managed Service) PMI dalam dan Luar Negeri	4	4	3	4
Penyediaan Infrastruktur Smart Investment	5	4	2	5

Barang/Jasa	Nilai Pembelian	Ketergantungan pada Pemasok	Ketersediaan Pemasok	Kompleksitas Barang/Jasa
Penyediaan Server Data Analytic	5	4	2	5
Konsultansi Strategi dan Navigasi Komunikasi kepada stakeholders serta strategi implementasi di luar negeri	4	4	3	4
Pemenuhan Resource Eksternal Development menggunakan metode kontrak payung untuk mendukung pengembangan aplikasi	5	4	2	5

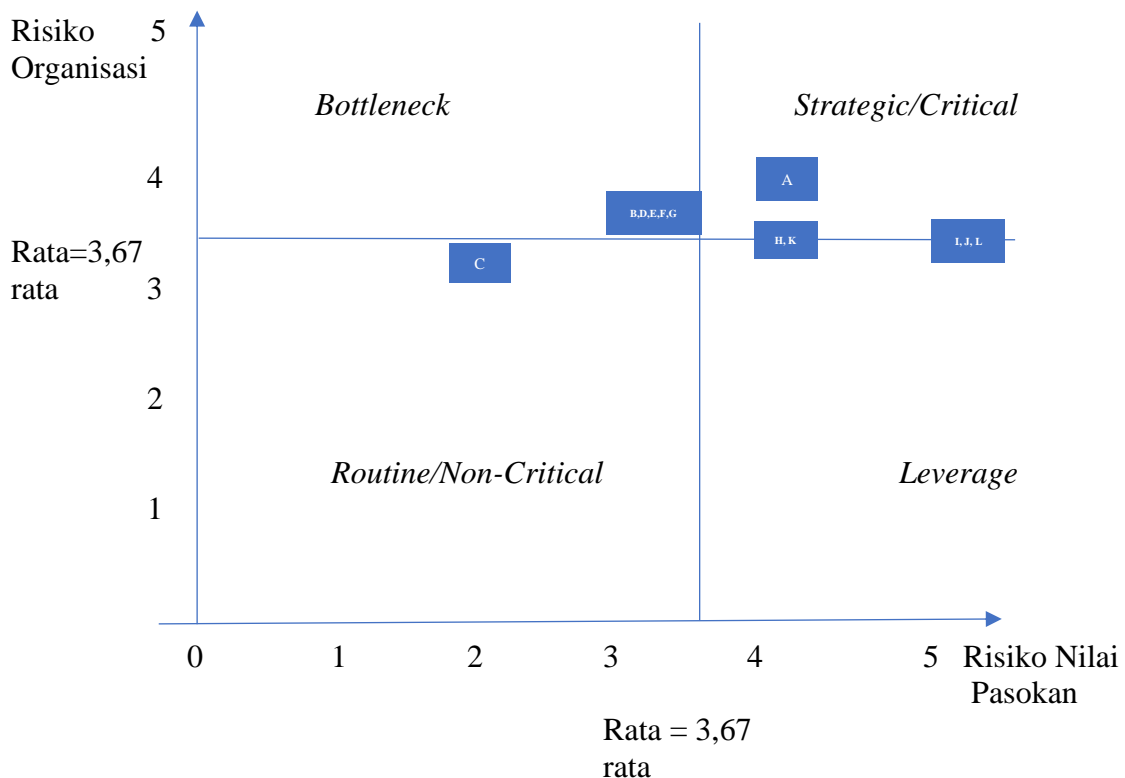
- Selanjutnya kita dapat menghitung rata-rata skor untuk setiap dimensi, yaitu pengaruh dan risiko. Risiko Nilai Pasokan adalah rata-rata skor dari nilai pembelian. Risiko Organisasi adalah rata-rata skor dari ketergantungan pada pemasok, ketersediaan pemasok, dan kompleksitas barang/jasa. Berikut adalah tabel rata-rata skor yang dapat di buat:

Barang/Jasa	Kode	Risiko Nilai Pasokan	Risiko Organisasi
Dukungan Konsultan Tenaga Ahli Pengembangan Big Data	A	4	4
Dukungan Konsultan Tenaga Ahli Pembangunan dan Reporting Management Information System berbasis API	B	3	3.67
Dukungan Tenaga Ahli sebagai pendamping dalam Implementasi Kolaborasi Data	C	2	3.33
Pembelian Lisensi Application Programming Interface (API) Platform Development	D	3	3.67
Kajian Penyusunan IT Cost Structure menggunakan activity based costing	E	3	3.67
Penyusunan Integrated Report 2023	F	3	3.67
Pengembangan arsitektur microservices pada modul iuran	G	3	3.67
Mengelola Kanal Mitra (managed Service) PMI dalam dan Luar Negeri	H	4	3.67
Penyediaan Infrastruktur Smart Investment	I	5	3.67
Penyediaan Server Data Analytic	J	5	3.67
Konsultansi Strategi dan Navigasi Komunikasi kepada stakeholders serta strategi implementasi di luar negeri	K	4	3.67

Pemenuhan Resource Eksternal Development menggunakan metode kontrak payung untuk mendukung pengembangan aplikasi	L	5	3.67
--	---	---	------

Sebagai keterangan pemberian Kode diberikan untuk mempermudah pemberian korespondensi pada diagram kartesius.

- Selanjutnya dapat digambarkan dengan menggunakan diagram kartesius menggunakan ketentuan diagram SPM dengan sumbu horizontal sebagai pengaruh dan sumbu vertikal sebagai risiko. Pembagian diagram menjadi empat kuadran dengan garis tengah sebagai nilai rata-rata dari masing-masing dimensi. Nilai rata-rata risiko organisasi adalah 3,67 dan nilai rata-rata risiko nilai pasokan adalah 3.67. Selanjutnya kita tinggal menempatkan barang/jasa yang dianalisis pada kuadran yang sesuai dengan nilai pengaruh dan risiko yang dihitung sebelumnya. Berikut adalah diagram SPM yang di buat:



- Kita kemudian menginterpretasikan hasil SPM dengan mengacu pada tabel yang telah dihasilkan berdasarkan data yang telah diberikan. Kita dapat menentukan strategi pengadaan yang sesuai dengan karakteristik barang/jasa pada setiap kuadran. Kita juga dapat membandingkan posisi barang/jasa yang berbeda dan menentukan prioritas pengadaan yang lebih tinggi. Berikut adalah interpretasi SPM yang dapat dibuat:
 - Dukungan Konsultan Tenaga Ahli Pengembangan Big Data, Penyediaan Infrastruktur Smart Investment, Penyediaan Server Data Analytic, dan Pemenuhan Resource Eksternal Development menggunakan metode kontrak payung untuk mendukung pengembangan aplikasi berada pada kuadran strategic, yang berarti barang/jasa ini memiliki pengaruh dan risiko tinggi terhadap kinerja perusahaan. Anda harus menciptakan kemitraan dan kolaborasi dengan penyedia barang/jasa ini

dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kualitas, fungsi, kinerja, dan kepuasan pelanggan. Anda harus melakukan negosiasi secara integratif atau relasional dengan menggunakan teknik-teknik seperti trust-building, information-sharing, atau joint decision-making. Barang/jasa ini adalah barang/jasa yang memiliki prioritas pengadaan yang tinggi.

- Dukungan Konsultan Tenaga Ahli Pembangunan dan Reporting Management Information System berbasis API, Pembelian Lisensi Application Programming Interface (API) Platform Development, Kajian Penyusunan IT Cost Structure menggunakan activity based costing, Penyusunan Integrated Report 2023, Pengembangan arsitektur microservices pada modul iuran, Mengelola Kanal Mitra (managed Service) PMI dalam dan Luar Negeri, dan Konsultansi Strategi dan Navigasi Komunikasi kepada stakeholders serta strategi implementasi di luar negeri berada pada kuadran bottleneck, yang berarti barang/jasa ini memiliki pengaruh rendah namun risiko tinggi terhadap kinerja perusahaan. Anda harus mengurangi risiko ketergantungan dan kelangkaan pasokan barang/jasa ini dengan membuat perjanjian jangka panjang, melakukan diversifikasi penyedia, atau melakukan investasi bersama. Anda harus melakukan negosiasi secara kolaboratif atau kooperatif dengan menggunakan teknik-teknik seperti brainstorming, problem-solving, atau win-win. Barang/jasa ini adalah barang/jasa yang memiliki prioritas pengadaan yang rendah.
- Dukungan Tenaga Ahli sebagai pendamping dalam Implementasi Kolaborasi Data berada pada kuadran routine, yang berarti barang/jasa ini memiliki pengaruh dan risiko rendah terhadap kinerja perusahaan. Anda tidak perlu melakukan banyak upaya dan sumber daya untuk pengadaan barang/jasa ini. Anda dapat memilih penyedia dengan harga terendah dari beberapa penyedia yang bersaing. Anda dapat melakukan negosiasi secara online atau offline, dengan menggunakan dokumen standar dan tanpa perlu melakukan diskusi mendalam. Barang/jasa ini adalah barang/jasa yang memiliki prioritas pengadaan yang rendah.

Implikasi Supply Positioning Model terhadap strategi pengadaan barang/jasa

Implikasi Supply Positioning Model terhadap strategi pengadaan barang/jasa adalah sebagai berikut:

- Supply Positioning Model membantu organisasi menentukan strategi pengadaan yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan dari setiap barang atau jasa yang dibeli. Dengan menggunakan model ini, organisasi dapat mengoptimalkan alokasi sumber daya, meningkatkan efisiensi proses, dan mencapai tujuan strategis mereka.
- Supply Positioning Model memungkinkan organisasi untuk mengelola hubungan dengan pemasok secara lebih efektif dan berkelanjutan. Dengan mengetahui kategori dan prioritas dari setiap barang atau jasa, organisasi dapat menyesuaikan tingkat keterlibatan, komunikasi, dan kolaborasi dengan pemasok. Hal ini dapat meningkatkan kualitas, ketersediaan, dan kinerja dari barang atau jasa yang dibeli, serta mengurangi risiko dan konflik yang mungkin terjadi.
- Supply Positioning Model memberikan panduan untuk melakukan negosiasi dengan pemasok secara lebih cerdas dan menguntungkan. Dengan mengetahui nilai dan kompleksitas dari setiap barang atau jasa, organisasi dapat menentukan batas atas dan bawah negosiasi, serta memanfaatkan kekuatan tawar yang dimiliki. Hal ini dapat

membantu organisasi mendapatkan harga yang wajar, syarat yang menguntungkan, dan nilai tambah dari barang atau jasa yang dibeli.

- Supply Positioning Model memfasilitasi pengambilan keputusan yang didasarkan pada data dan analisis. Dengan menggunakan model ini, organisasi dapat mengumpulkan, mengolah, dan menyajikan informasi yang relevan dan akurat mengenai barang atau jasa yang dibeli. Hal ini dapat membantu organisasi mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi peluang, dan menyelesaikan masalah yang terkait dengan pengadaan barang atau jasa.
- Supply positioning model dapat membantu manajer pengadaan dalam menentukan prioritas, metode, dan sumber daya yang diperlukan untuk pengadaan barang/jasa sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan perusahaan.
- Supply positioning model dapat membantu manajer pengadaan dalam menyesuaikan strategi pengadaan dengan kondisi pasar, risiko, dan peluang yang ada, serta menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.
- Supply positioning model dapat membantu manajer pengadaan dalam mengembangkan hubungan yang optimal dengan penyedia barang/jasa, baik dalam bentuk kompetitif, kolaboratif, atau kemitraan, tergantung pada kuadran yang ditempati oleh barang/jasa tersebut.
- Supply positioning model dapat membantu manajer pengadaan dalam meningkatkan kinerja, efisiensi, dan efektivitas pengadaan, serta mengurangi biaya, waktu, dan kesalahan pengadaan.

Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan supply positioning model dan sebutkan empat kuadran yang ada dalam model tersebut. Berikan contoh barang/jasa untuk setiap kuadran.
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan evaluasi pemilihan penyedia dan sebutkan jenis dan kriteria evaluasi pemilihan penyedia. Berikan contoh proses evaluasi pemilihan penyedia untuk barang/jasa yang Anda pilih.
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan negosiasi dan sebutkan jenis dan tahapan negosiasi. Berikan contoh strategi dan teknik negosiasi untuk barang/jasa yang Anda pilih.

Rangkuman

1. Supply positioning model adalah model strategi pengelolaan pasokan barang dengan menggunakan parameter pengeluaran (expenditure) belanja pembelian barang dan pengaruh risiko atau kesempatan yang hilang bila pasokan barang tidak terpenuhi. Model ini membagi barang menjadi empat kategori berdasarkan tingkat pentingnya bagi perusahaan dan tingkat risikonya, yaitu non-critical, leverage, bottleneck, dan strategic. Model ini bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mengoptimalkan proses pengadaan dan mencapai keunggulan bersaing.
2. Supply positioning model dapat membantu manajer pengadaan dalam menentukan prioritas, metode, dan sumber daya yang diperlukan untuk pengadaan barang/jasa sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan perusahaan, menyesuaikan strategi pengadaan dengan kondisi pasar, risiko, dan peluang yang ada, serta menciptakan nilai tambah bagi perusahaan, mengembangkan hubungan yang optimal dengan penyedia barang/jasa, baik dalam bentuk kompetitif, kolaboratif, atau kemitraan, tergantung pada kuadran yang ditempati oleh barang/jasa tersebut, dan meningkatkan kinerja, efisiensi, dan efektivitas pengadaan, serta mengurangi biaya, waktu, dan kesalahan pengadaan.

Evaluasi Materi Pokok

1. Apa yang dimaksud dengan supply positioning model?
 - a. Model strategi pengelolaan pasokan barang dengan menggunakan parameter pengeluaran (expenditure) belanja pembelian barang dan pengaruh risiko atau kesempatan yang hilang bila pasokan barang tidak terpenuhi.
 - b. Model strategi pengelolaan pasokan barang dengan menggunakan parameter kualitas, fungsi, kinerja, dan kepuasan pelanggan yang diberikan oleh barang kepada perusahaan.
 - c. Model strategi pengelolaan pasokan barang dengan menggunakan parameter permintaan, pasokan, kualitas, dan kondisi pasar global yang mempengaruhi harga barang.
 - d. Model strategi pengelolaan pasokan barang dengan menggunakan parameter volume pembelian, nilai pembelian, ketergantungan pada pemasok, ketersediaan pemasok, dan kompleksitas barang.
2. Berdasarkan supply positioning model, barang yang memiliki pengaruh dan risiko tinggi terhadap kinerja perusahaan termasuk dalam kategori ...
 - a. Non-critical
 - b. Leverage
 - c. Bottleneck
 - d. Strategic
3. Berdasarkan supply positioning model, hubungan yang optimal dengan penyedia barang kategori strategic adalah ...
 - a. Kompetitif
 - b. Kolaboratif
 - c. Kemitraan
 - d. Semua jawaban benar

Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan anda terhadap materi pokok.

Rumus:

Tingkat Penguasaan = $(\Sigma \text{Jumlah yang benar} / \Sigma \text{Jumlah yang salah}) \times 100\%$

Arti tingkat penguasaan

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

100% = baik sekali

80% = baik

0-60% = kurang

Apabila tingkat penguasaan anda mencapai 80% ke atas, bagus! Berarti Anda telah memahami materi pokok pada BAB II. Tetapi bila tingkat penguasaan anda masih di bawah 80%, anda harus mengulangi lagi materi pokok pada BAB II terutama bagian yang belum anda kuasai.

Bab III Evaluasi Pemilihan Penyedia

Pengantar Pemilihan Penyedia

Esensi dari proses pemilihan penyedia pada pengadaan barang/jasa adalah untuk menjamin transparansi, akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, dan kualitas dalam pengelolaan anggaran sebuah organisasi. Proses pemilihan penyedia harus dilakukan sesuai dengan Norma, Standar, dan Peraturan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Praktek terbaik di berbagai organisasi adalah pejabat penandatanganan kontrak tidak dapat langsung memproses pemilihan penyedia sendiri dan harus ada pihak lain yang melaksanakan proses pemilihan penyedia. Hal ini bertujuan untuk mencegah terjadinya konflik kepentingan, kolusi, korupsi, dan nepotisme dalam pengadaan barang/jasa.

Pejabat penandatanganan kontrak harus bersikap independen dan objektif dalam menentukan pemenang proses pemilihan penyedia. Oleh karena itu, pejabat penandatanganan kontrak tidak boleh terlibat langsung dalam proses pemilihan penyedia, melainkan harus menyerahkan tugas tersebut kepada pihak yang bertugas dalam pemilihan penyedia yang memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi.

Dokumen Pemilihan didefinisikan sebagai dokumen yang ditetapkan oleh Pelaksana Pemilihan/Tim Pelaksana Pemilihan yang memuat informasi dan ketentuan yang harus ditaati oleh para pihak dalam pemilihan Penyedia. Untuk proses pemilihan penyedia yang dilakukan dengan metode kompetitif seperti tender/tender terbatas/seleksi/seleksi terbatas dan penunjukan langsung, maka dokumen pemilihan tersebut merupakan dokumen yang ditetapkan oleh Pelaksana/Tim Pelaksana Pemilihan yang memuat informasi dan ketentuan yang harus ditaati oleh para pihak dalam pelaksanaan pemilihan Penyedia yang dilakukan dengan metode tender/ seleksi dan penunjukan langsung tersebut, sebagai acuan yang digunakan untuk mendapatkan penawaran atau proposal dari calon penyedia yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan untuk menyediakan barang/jasa.

Dokumen Pemilihan untuk tender/tender terbatas/seleksi/seleksi terbatas dan penunjukan langsung terdiri atas:

- 1) Dokumen Kualifikasi; dan
- 2) Dokumen Tender/Tender Terbatas/Seleksi/Seleksi Terbatas/Penunjukan Langsung.

Untuk menyusun dokumen pemilihan yang baik, Pelaksana/Tim Pelaksana Pemilihan hendaknya terlebih dahulu menguasai informasi dan gambaran yang lebih komprehensif atas barang/jasa yang akan diadakan, untuk selanjutnya ditetapkan metode-metode yang akan dipergunakan dalam proses pemilihan Penyedia. Untuk tertib proses penetapan metode-metode tersebut dapat dilakukan dengan membuat kertas kerja, sehingga terdokumentasikan dengan baik. Hal yang paling utama perlu dicermati oleh Pelaksana Pemilihan/Tim Pelaksana Pemilihan untuk melaksanakan Penjelasan Dokumen Pemilihan untuk proses pemilihan yang dilakukan dengan tender/tender terbatas/seleksi/seleksi terbatas dan penunjukan langsung adalah penguasaan atas substansi dari dokumen pemilihan, sehingga tahapan awal menyusun dokumen pemilihan harus dijalankan dengan baik dan tertib.

Dokumen Pemilihan: Ini adalah dokumen yang ditetapkan oleh Pelaksana Pemilihan/Tim Pelaksana Pemilihan yang berisi informasi dan ketentuan yang harus ditaati oleh semua pihak dalam pemilihan Penyedia. Dokumen ini berfungsi sebagai acuan untuk mendapatkan penawaran atau proposal dari calon penyedia yang memenuhi kebutuhan dan persyaratan untuk menyediakan barang/jasa.

Pemberian penjelasan Dokumen Pemilihan merupakan bagian dari kewenangan Pelaksana Pemilihan/Tim Pelaksana Pemilihan yang dimaksudkan untuk menyampaikan informasi serta menjelaskan atau mengklarifikasi hal-hal penting dalam Dokumen Pemilihan kepada calon penyedia barang/jasa yang sudah mendaftar, agar isi Dokumen Pemilihan dipahami dengan baik dan benar. Selain itu, pemberian penjelasan juga dapat menampung masukan dari calon penyedia barang/jasa terhadap isi Dokumen Pemilihan. Bab ini akan menghadirkan cara pemilihan penyedia melalui proses evaluasi dengan pembahasan yang memadai untuk memahami evaluasi pemilihan penyedia.

Mengenali Karakteristik Pengadaan beserta Strateginya dan Kaitannya pada Proses Pemilihan Penyedia

Berdasarkan Bab sebelumnya dapat kita rangkum Karakteristik tipe Kuadran dari SPM sebagai berikut :

Karakteristik Pengadaan berdasarkan SPM	Rangkuman Karakteristik Tipe Kuadran dari SPM			
	Routine / Non-Critical	Leverage	Bottleneck	Strategic/Critical
Dampak/Peluang Pengadaan/Risiko pada Organisasi	Rendah	Rendah	Tinggi	Tinggi
Item Pembelian Standar / Tidak Standar	Standar	Standar	Sering terjadi Standar, tapi dalam situasi tertentu Tidak Standar	Sering terjadi Standar, tapi dalam situasi tertentu Tidak Standar
Jumlah Penyedia	Banyak	Banyak	Sedikit	Sedikit dan Terbatas
Tingkat Pengeluaran Finansial Organisasi / Nilai Bisnis	Rendah	Tinggi	Rendah	Tinggi

Sumber : Buku Informasi Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia, LKPP

Dengan demikian lebih lanjut dapat kita lakukan pengenalan pola berkaitan dengan proses pengadaan adalah sebagai berikut :

Karakteristik Pengadaan berdasarkan SPM	Rangkuman Karakteristik Tipe Kuadran dari SPM			
	Routine / Non-Critical	Leverage	Bottleneck	Strategic/Critical
Ketersediaan Pelaku Usaha	Banyak	Banyak	Sedikit	Sedikit
Kapabilitas Pelaku Usaha	Tidak memerlukan kapabilitas khusus	Tidak memerlukan kapabilitas khusus, namun terkadang memerlukan upaya lebih	Memerlukan kapabilitas khusus	Memerlukan Kapabilitas khusus, namun terkadang memerlukan upaya lebih dari spesialisasi untuk mampu

Karakteristik Pengadaan berdasarkan SPM	Rangkuman Karakteristik Tipe Kuadran dari SPM			
	Routine / Non-Critical	Leverage	Bottleneck	Strategic/Critical
		untuk mampu menjadi pelaku usaha yang handal		menjadi pelaku usaha yang handal
Pertimbangan teknis dan Harga	Harga menjadi perhatian utama	Harga menjadi perhatian utama	Teknis menjadi perhatian utama	Teknis menjadi perhatian utama
Kompleksitas Pekerjaan	Rendah	Rendah hingga Menengah	Menengah	Menengah hingga Tinggi

Merumuskan Dan Menetapkan Dokumen Pemilihan

Tahapan dalam proses Penetapan Dokumen Pemilihan dapat dilakukan dengan melakukan

Karakteristik Pengadaan berdasarkan SPM	Rangkuman Karakteristik Tipe Kuadran dari SPM			
	Routine / Non-Critical	Leverage	Bottleneck	Strategic/Critical
Ketersediaan Pelaku Usaha dan Relevansinya dengan Metode Pemilihan	Metode Pemilihan yang dapat digunakan : 1. E-Purchasing 2. Pengadaan Langsung 3. Tender Terbatas/Seleksi Terbatas 4. Tender/Seleksi	Metode Pemilihan yang dapat digunakan : 1. E-Purchasing 2. Pengadaan Langsung 3. Tender Terbatas/Seleksi Terbatas 4. Tender/Seleksi	Metode Pemilihan yang dapat digunakan : 1. E-Purchasing 2. Penunjukan Langsung 3. Tender Terbatas/Seleksi Terbatas 4. Tender/Seleksi	Metode Pemilihan yang dapat digunakan : 1. E-Purchasing 2. Penunjukan Langsung 3. Tender Terbatas/Seleksi Terbatas 4. Tender/Seleksi
Kapabilitas Pelaku Usaha dan Relevansinya dengan metode	Tidak memerlukan kapabilitas khusus sehingga cenderung cocok menggunakan Pascakualifikasi	Tidak memerlukan kapabilitas khusus umumnya cocok menggunakan	Memerlukan kapabilitas khusus sehingga cenderung Prakuilifikasi, walau masih dapat	Memerlukan Kapabilitas khusus sehingga pasti menggunakan Kualifikasi, namun terkadang

Karakteristik Pengadaan berdasarkan SPM	Rangkuman Karakteristik Tipe Kuadran dari SPM			
	Routine / Non-Critical	Leverage	Bottleneck	Strategic/Critical
kualifikasi)		Pascakualifikasi, namun terkadang memerlukan upaya lebih untuk mampu menjadi pelaku usaha yang handal sehingga dalam situasi tertentu dapat menggunakan Prakuualifikasi	menggunakan Pascakualifikasi	memerlukan upaya lebih dari spesialisasi untuk mampu menjadi pelaku usaha yang handal sehingga bila dihubungkan dengan metode penyampaian penawaran cenderung ke dua tahap (B/PK/JL), sedangkan untuk Jasa Konsultansi menggunakan dua file
Pertimbangan teknis dan Harga (Relevansinya dengan metode Evaluasi)	Harga menjadi perhatian utama sehingga cocok menggunakan Harga Terendah	Harga menjadi perhatian utama sehingga cenderung cocok menggunakan Harga Terendah, namun dalam situasi tertentu dapat menggunakan Sistem Nilai (B/PK/JL) atau khususnya pada Jasa Konsultansi menggunakan Kualitas dan Biaya	Teknis menjadi perhatian utama, sehingga banyak ditemui menggunakan Sistem Nilai (B/PK/JL) atau menggunakan Kualitas dan Biaya pada Jasa Konsultansi, dalam taraf tertentu pada Jasa Konsultansi bila risikonya semakin tinggi / kompetensi yang dibutuhkan adalah spesialis namun spesifik pada satu kompetensi (Konsultan	Teknis menjadi perhatian utama, sehingga pasti menggunakan Sistem Nilai (B/PK/JL) atau Kualitas (Jasa Konsultansi)

Karakteristik Pengadaan berdasarkan SPM	Rangkuman Karakteristik Tipe Kuadran dari SPM			
	Routine / Non-Critical	Leverage	Bottleneck	Strategic/Critical
			Perorangan) maka dapat menggunakan Kualitas	
Kompleksitas Pekerjaan dan Relevansinya dengan Metode Penyampaian Penawaran	Satu File	Untuk pekerjaan yang Rendah kompleksitasnya menggunakan 1 (satu) file, sedangkan untuk kompleksitas Menengah menggunakan 2 (dua) file	menggunakan 2 (dua) file	Menggunakan 2 (dua) tahap, dalam jumlah kecil terkadang masih memungkinkan 2 (dua) file. Jasa Konsultasi : 2 file

Untuk memperjelas bagaimana penerapan penetapan sistem pemilihan penyedia, maka perhatikan contoh analisa atas paket-paket pengadaan sebagai berikut :

- Dukungan Konsultan Tenaga Ahli Pengembangan Big Data (1.800.000.000,00)
- Dukungan Konsultan Tenaga Ahli Pembangunan Dan Reporting Management Information System Berbasis Api (1.300.000.000,00)
- Dukungan Tenaga Ahli Sebagai Pendamping Dalam Implementasi Kolaborasi Data (454.393.000,00)
- Pembelian Lisensi Application Programming Interface (Api) Platform Development (800.000.000)
- Kajian Penyusunan IT Cost Structure Menggunakan Activity Based Costing (1.300.000.000)
- Penyusunan Integrated Report 2023 (1.200.000.000)
- Pengembangan Arsitektur Microservices Pada Modul Iuran (1.650.000.000)
- Mengelola Kanal Mitra (Managed Service) PMI Dalam Dan Luar Negeri (2.800.000.000)
- Penyediaan Infrastruktur Smart Investment (5.510.000.000)
- Penyediaan Disaster Recovery Server Data Analytic (Rp15.100.000.000)
- Konsultasi Strategi Dan Navigasi Komunikasi Kepada Stakeholders Serta Strategi Implementasi Di Luar Negeri (4.100.000.000)
- Pemenuhan Resource Eksternal Develoment Menggunakan Metode Kontrak Payung Untuk Mendukung Pengembangan Aplikasi (15.030.000.000)

Dengan demikian dapat kita susun paket-paket diatas menjadi sebagai berikut :

No	Nama Paket dan Nilai (Data Eksisting)	Posisi SPM (Data Eksisting)	Metode Pemilihan Penyedia (ditetapkan berdasarkan pertimbangan karakteristik berdasarkan Data Eksisting)	Metode Kualifikasi(ditetapan berdasarkan pertimbangan karakteristik berdasarkan Data Eksisting)	Metode Evaluasi (ditetapkan berdasarkan pertimbangan karakteristik berdasarkan Data Eksisting)	Metode Penyampaian Penawaran(ditetapkan berdasarkan pertimbangan karakteristik berdasarkan Data Eksisting)
1	Dukungan Konsultan Tenaga Ahli Pengembangan Big Data (1.800.000.000,00) Keterangan : Pekerjaan Lanjutan	Bottleneck	Penunjukan Langsung	Prakualifikasi	Kualitas dan Biaya	2 File
2	Dukungan Konsultan Tenaga Ahli Pembangunan Dan Reporting Management Information System Berbasis Api (1.300.000.000,00) Keterangan : Pekerjaan Baru	Bottleneck	Seleksi	Prakualifikasi	Kualitas dan Biaya	2 File
3	Dukungan Tenaga Ahli Sebagai Pendamping Dalam Implementasi Kolaborasi Data (454.393.000,00) Keterangan : Pekerjaan Lanjutan	Bottleneck	Penunjukan Langsung/Seleksi Terbatas	Prakualifikasi	Kualitas dan Biaya	2 File
4	Pembelian Lisensi Application Programming Interface (Api) Platform Development (800.000.000) Keterangan : Pekerjaan Lanjutan	Bottleneck	E-Purchasing/Penunjukan Langsung/Tender Terbatas/Tender	Pascakualifikasi	Harga Terendah	1 File
5	Kajian Penyusunan IT Cost Structure Menggunakan Activity Based Costing (1.300.000.000) Keterangan : Pekerjaan Baru	Bottleneck	Seleksi	Prakualifikasi	Kualitas dan Biaya	2 File
6	Penyusunan Integrated Report 2023 (1.200.000.000) Keterangan : Pekerjaan Lanjutan	Bottleneck	Penunjukan Langsung/Seleksi Terbatas	Prakualifikasi	Kualitas dan Biaya	2 File
7	Pengembangan Arsitektur Microservices Pada Modul Iuran (1.650.000.000) Keterangan : Pekerjaan Baru	Critical	Seleksi	Prakualifikasi	Kualitas dan Biaya	2 File
8	Mengelola Kanal Mitra (Managed Service) PMI Dalam Dan Luar Negeri (2.800.000.000) Keterangan : Pekerjaan Lanjutan	Critical	Penunjukan Langsung/Seleksi Terbatas	Prakualifikasi	Kualitas dan Biaya	2 File
9	Penyediaan Infrastruktur Smart Investment (5.510.000.000) Keterangan : Pekerjaan Lanjutan	Critical	E-Purchasing/Penunjukan Langsung/Tender Terbatas/Tender	Prakualifikasi	Sistem Nilai	2 File
10	Penyediaan Disaster Recovery Server Data	Critical	E-Purchasing/Penunj	Prakualifikasi	Sistem Nilai	2 File

No	Nama Paket dan Nilai (Data Eksisting)	Posisi SPM (Data Eksisting)	Metode Pemilihan Penyedia (ditetapkan berdasarkan pertimbangan karakteristik berdasarkan Data Eksisting)	Metode Kualifikasi(ditetapan berdasarkan pertimbangan karakteristik berdasarkan Data Eksisting)	Metode Evaluasi (ditetapkan berdasarkan pertimbangan karakteristik berdasarkan Data Eksisting)	Metode Penyampaian Penawaran(ditetapkan berdasarkan pertimbangan karakteristik berdasarkan Data Eksisting)
	Analytic (Rp15.100.000.000) Keterangan : Pekerjaan Lanjutan		ukan Langsung/Tender Terbatas/Tender			
11	Konsultansi Strategi Dan Navigasi Komunikasi Kepada Stakeholders Serta Strategi Implementasi Di Luar Negeri (4.100.000.000) Keterangan : Pekerjaan Baru	Critical	Seleksi	Prakualifikasi	Kualitas dan Biaya	2 File
12	Pemenuhan Resource Eksternal Develoment Menggunakan Metode Kontrak Payung Untuk Mendukung Pengembangan Aplikasi (15.030.000.000) Keterangan : Pekerjaan Baru	Critical	Seleksi	Prakualifikasi	Kualitas dan Biaya	2 File

Setelah berhasil melakukan penilaian terkait dengan karakteristik pekerjaan, maka selanjutnya dilakukan proses perumusan dokumen pemilihan.

Mengapa Evaluasi Kualifikasi & Evaluasi Penawaran merupakan 2 hal berbeda?

Perbedaan antara evaluasi kualifikasi dengan evaluasi penawaran adalah sebagai berikut:

- Evaluasi kualifikasi adalah proses penilaian terhadap atribut yang dimiliki oleh pelaku usaha untuk menentukan apakah mereka memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam dokumen pengadaan. Evaluasi kualifikasi meliputi aspek-aspek seperti legalitas, keuangan, teknis, pengalaman, dan sisa kemampuan paket.
- Evaluasi penawaran adalah proses penilaian terhadap apa yang ditawarkan oleh pelaku usaha dalam hal barang/jasa yang akan diserahkan kepada organisasi. Evaluasi penawaran meliputi aspek-aspek seperti administrasi, teknis, dan harga. Evaluasi penawaran dapat dilakukan dengan metode-metode yang berkesesuaian dengan karakteristik sebuah pekerjaan.

Jadi, evaluasi kualifikasi dan evaluasi penawaran memiliki sasaran atau objek yang berbeda. Evaluasi kualifikasi menilai **siapa** yang akan mengerjakan pekerjaan, sedangkan evaluasi penawaran menilai **apa** yang akan dikerjakan. Ketentuan dalam sebuah proses pemilihan penyedia pada sebuah paket pengadaan menjadi aturan untuk melakukan evaluasi kualifikasi dimuat dalam Dokumen Kualifikasi yang merupakan dokumen dalam proses pengadaan untuk mengevaluasi dan memverifikasi kelayakan dan kemampuan calon penyedia sebelum mereka dapat diundang untuk mengajukan penawaran atau ikut serta dalam tahap selanjutnya dari pengadaan, sedangkan evaluasi penawaran dalam sebuah dokumen yang disebut sebagai Dokumen Pemilihan merupakan dokumen ditetapkan oleh pelaksana pemilihan/tim pelaksana pemilihan yang memuat informasi dan ketentuan yang harus ditaati oleh para pihak dalam pemilihan penyedia.

<p>Dokumen Pemilihan untuk Tender/Seleksi dan Penunjukan Langsung: Dokumen ini terdiri dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dokumen Kualifikasi: Dokumen ini berisi kriteria yang harus dipenuhi oleh calon penyedia untuk dapat mengikuti proses tender/seleksi. - Dokumen Tender/Seleksi/Penunjukan Langsung: Dokumen ini berisi informasi detail tentang barang/jasa yang akan disediakan, termasuk spesifikasi teknis, jadwal pengiriman, dan syarat-syarat lainnya.
--

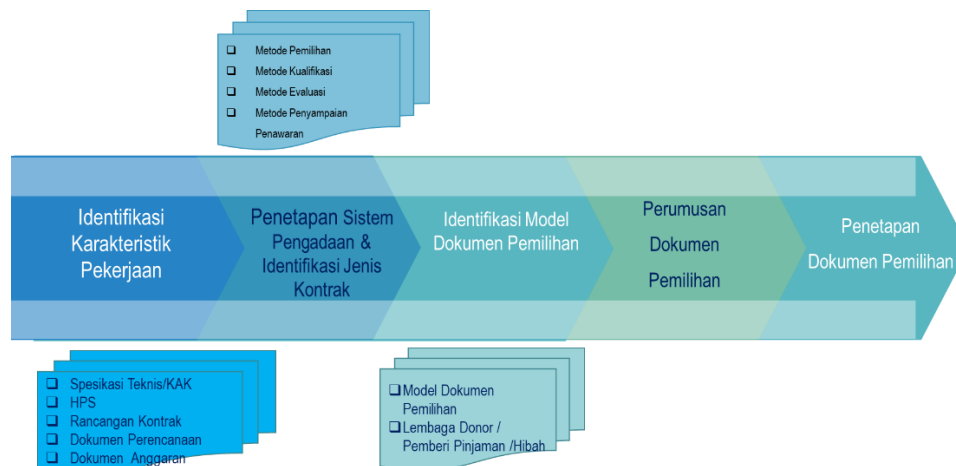
Ilustrasi dan analoginya adalah sebagai berikut :

- Anda bisa membayangkan proses pemilihan penyedia seperti sebuah kontes kecantikan. Ada beberapa peserta yang mendaftar untuk ikut kontes tersebut. Mereka harus memenuhi syarat-syarat tertentu, seperti usia, tinggi, berat, dan lain-lain. Hal ini seperti evaluasi kualifikasi, yang menilai atribut yang dimiliki oleh pelaku usaha.
- Setelah itu, para peserta harus menampilkan bakat, pengetahuan, dan kepribadian mereka di depan juri. Ini seperti evaluasi penawaran, yang menilai apa yang ditawarkan oleh pelaku usaha.
- Juri harus bersikap adil dan objektif dalam memberikan nilai kepada para peserta. Mereka tidak boleh terlibat dalam kepentingan pribadi atau kelompok. Juri juga tidak boleh menjadi peserta kontes itu sendiri. Ini seperti pelaksana pemilihan/tim pelaksana pemilihan/pejabat penandatanganan kontrak, yang harus independen dan tidak terlibat langsung dalam proses pemilihan penyedia.
- Pada akhirnya, juri akan menentukan siapa yang menjadi pemenang kontes kecantikan tersebut. Ini seperti penentuan pemenang pemilihan penyedia.

Dalam proses Penyusunan Dokumen Pemilihan Pelaksana Pemilihan/Tim Pelaksana Pemilihan harus memiliki pemahaman yang komprehensif tentang barang/jasa yang akan diadakan sebelum menyusun dokumen pemilihan. Hal ini penting untuk menentukan metode yang akan digunakan dalam proses pemilihan Penyedia.

Sebagai contoh, misalkan ada sebuah proyek pembangunan gedung. Berdasarkan informasi Persiapan Pengadaan dari Unit Pengguna, maka Tim Pelaksana Pemilihan akan menyusun Dokumen Pemilihan yang berisi detail tentang proyek tersebut, seperti panjang jalan yang akan dibangun, jenis material yang akan digunakan, jadwal pelaksanaan, dan lainnya. Dokumen ini kemudian akan dijelaskan kepada calon penyedia jasa konstruksi yang berminat, sehingga mereka dapat membuat penawaran yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan proyek. Selama proses ini, Pelaksana Pemilihan/Tim Pelaksana Pemilihan juga dapat menerima masukan dari calon penyedia terkait isi Dokumen Pemilihan namun hal yang perlu diperhatikan dalam proses Pemberian Penjelasan ini adalah bukan menjadi sarana untuk ajang negosiasi penyusunan / perubahan Dokumen Pemilihan.

Dengan demikian berkaitan dengan Sistem Pemilihan yang ada, maka langkah dalam proses Pemilihan Penyedia dapat digambarkan sebagai bagan berikut :



Tahapan Penyusunan Dokumen Pemilihan (Sumber : LKPP, diolah)

Menentukan Metode Pemilihan

Metode Pemilihan Penyedia pada Pengadaan Barang/Jasa umumnya ditetapkan pada Peraturan dari sebuah organisasi. Dalam hal metode pemilihan untuk Barang/Pekerjaan Konstruksi dapat dilakukan dengan :

- a. E-Purchasing : dilaksanakan untuk Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya yang sudah tercantum dalam Katalog Elektronik BPJS Ketenagakerjaan, Katalog Elektronik Pemerintah, Katalog Elektronik platform bersama BUMN/Asosiasi, atau e-Marketplace business to business.
- b. Pengadaan Langsung : dilaksanakan untuk Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya yang bernilai paling banyak Rp200juta (Kantor Pusat), Rp150juta (Kantor Wilayah), dan Rp100juta (Kantor Cabang).
- c. Penunjukan Langsung : Dibatasi untuk HPS Rp500juta, dilaksanakan untuk Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya yang memenuhi kriteria tertentu sebagaimana diatur dalam Peraturan, dan/atau keadaan tertentu.
- d. Tender Terbatas : dilaksanakan dalam hal pelaku usaha telah tercantum dan terqualifikasi dalam Vendor Management System;
- e. Tender : digunakan sebagai metode pemilihan ketika metode pemilihan lainnya tidak dapat menghadirkan Penyedia.

Sedangkan untuk Jasa Konsultansi, pemilihan penyedia dilakukan dengan cara :

- a. E-Purchasing : dilaksanakan untuk Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya yang sudah tercantum dalam Katalog Elektronik BPJS Ketenagakerjaan, Katalog Elektronik Pemerintah, Katalog Elektronik platform bersama BUMN/Asosiasi, atau e-Marketplace business to business.
- b. Pengadaan Langsung : dilaksanakan untuk Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya yang bernilai paling banyak Rp100juta (Kantor Pusat), Rp750juta (Kantor Wilayah), dan Rp50juta (Kantor Cabang).
- c. Penunjukan Langsung : Dibatasi untuk HPS Rp500juta, dilaksanakan untuk Jasa Konsultansi yang memenuhi kriteria tertentu sebagaimana diatur dalam Peraturan, dan/atau keadaan tertentu.
- d. Seleksi Terbatas : dilaksanakan dalam hal pelaku usaha telah tercantum dan terqualifikasi dalam Vendor Management System;
- e. Seleksi : digunakan sebagai metode pemilihan ketika metode pemilihan lainnya tidak dapat menghadirkan Penyedia.

Cara dan Jenis Kualifikasi

Pelaku Usaha adalah badan usaha atau perseorangan yang melakukan usaha atau perseorangan yang melakukan usaha dan/atau kegiatan pada bidang tertentu, Pelaku Usaha merupakan “obyek” yang dilakukan evaluasi dalam proses evaluasi kualifikasi.

Cara melakukan Kualifikasi dilakukan dengan :

1. Pascakualifikasi : pelaksanaan kualifikasi yang dilaksanakan bersamaan dengan pelaksanaan evaluasi penawaran;
2. Prakualifikasi : pelaksanaan kualifikasi yang dilaksanakan untuk menghadirkan bidder list.

Secara umum organisasi pembeli melakukan pengelompokan kriteria kualifikasi berdasarkan aspek-aspek yang menjadi Jenis Kualifikasi :

- a. administrasi;

- b. teknis umum dan keselamatan, kesehatan kerja, dan lindung lingkungan (K3LL);
- c. keuangan;

Penjelasan dari ketiga aspek tersebut diatas tentunya dapat menyesuaikan dengan peraturan berlaku bagi organisasi yang lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut :

Kualifikasi Administrasi

Kualifikasi administrasi adalah salah satu jenis kualifikasi yang harus dipenuhi oleh penyedia barang/jasa. Kualifikasi administrasi bertujuan untuk menjamin bahwa penyedia memiliki identitas, legalitas, dan administrasi keuangan yang sah, tidak bermasalah, dan dapat melakukan kegiatan usahanya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Identitas adalah dokumen-dokumen yang menjelaskan siapa penyedia, seperti akte pendirian perusahaan, surat ijin usaha, TDP, NPWP, PKP, rekening bank, dan lain-lain. Legalitas adalah dokumen-dokumen yang menunjukkan bahwa penyedia memiliki izin atau sertifikat dari pihak berwenang untuk menjalankan usahanya, seperti surat keterangan domisili perusahaan, surat keterangan keagenan atau distributor, sertifikat pajak, dan lain-lain. Administrasi Keuangan adalah dokumen-dokumen yang menunjukkan bahwa penyedia memiliki administrasi keuangan yang cukup untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa, seperti NPWP, Status Valid Wajib Pajak, PKP, bukti setor pajak, laporan keuangan tahun terakhir, dan lain-lain.

Kualifikasi administrasi harus dipenuhi oleh semua penyedia barang/jasa tanpa membedakan jenis usaha. Kualifikasi administrasi juga harus diperiksa secara menyeluruh oleh Pelaksana Pemilihan/Tim Pelaksana Pemilihan sebelum proses pemilihan penyedia dilanjutkan. Kualifikasi administrasi merupakan salah satu syarat dasar untuk menghindari praktik-praktik tidak etis dalam pengadaan barang/jasa.

Dibawah ini adalah contoh beberapa dokumen yang seharusnya dimiliki oleh Pelaku Usaha dalam hal digunakan untuk menjadi persyaratan Kualifikasi Administrasi :

- Akte pendirian perusahaan, beserta perubahannya bila ada.
- Dokumen atau surat ijin usaha sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- Tanda Daftar Perusahaan (TDP).
- Keterangan atau dokumen pendukung tentang jenis usaha yang dilaksanakan (apabila berbeda atau sebagai tambahan terhadap surat ijin usaha).
- Surat keterangan domisili perusahaan.
- Susunan dan data pengurus perusahaan (direksi), beserta data pendukung seperti KTP, dan lain-lain.
- Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) perusahaan.
- Dokumen Pengusaha Kena Pajak (PKP).
- Konfirmasi Status Wajib Pajak
- Nomor dan data (alamat, lokasi bank, pemilik akun) akun bank perusahaan.
- Surat keterangan keagenan atau distributor (baik yang tunggal maupun yang tidak) yang dikeluarkan oleh lembaga resmi terkait.
- Surat dukungan dari prinsipal/distributor.
- Sertifikat yang diwajibkan menurut ketentuan perundangan yang berlaku.
- Surat keterangan terdaftar pada suatu instansi atau perusahaan, apabila disyaratkan.

- Surat keterangan yang ditandatangani tentang kebenaran semua dokumen yang disampaikan ke Pembeli.
- Surat keterangan bahwa Penyedia tidak sedang dalam sengketa di pengadilan.
- Surat keterangan bahwa Penyedia tidak sedang dalam kondisi bangkrut. Dan/atau
- Bukti setor semua pajak.

Berikut ini adalah contoh konkrit dalam Pengadaan Barang/Jasa berkaitan dengan Kualifikasi Administrasi pada bentuk Pelaku Usaha sebagai berikut :

No	Jenis Penyedia	Syarat Kualifikasi Administrasi	Bentuk Konkrit
1.	Badan Usaha	Memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan untuk menjalankan kegiatan/usaha.	Tanda Daftar Perusahaan / Nomor Induk Berusaha dari Online Single Submission
		Mempunyai status valid keterangan Wajib Pajak berdasarkan hasil Konfirmasi Status Wajib Pajak.	- Kartu NPWP - Tangkapan Layar / Dokumen Konfirmasi Status Wajib Pajak
		Mempunyai atau menguasai tempat usaha/kantor dengan alamat yang benar, tetap dan jelas berupa milik sendiri atau sewa.	- Alamat Lengkap; - Surat Keterangan jika Alamat Lengkap berbeda dengan Alamat dari dokumen Legalitas
		Secara hukum mempunyai kapasitas untuk mengikatkan diri pada Kontrak.	- Akta Pendirian Perusahaan dan/atau perubahannya - Surat Kuasa (apabila dikuasakan) - Kartu Tanda Penduduk - Surat Pernyataan Pakta Integritas - Surat Pernyataan yang ditandatangani Peserta
		Menyetujui dengan menandatangani Surat Pernyataan Pakta Integritas	Surat Pernyataan Pakta Integritas
		Menyetujui Surat pernyataan Peserta.	- Pernyataan sedang tidak dijatuhkan

No	Jenis Penyedia	Syarat Administrasi	Kualifikasi	Bentuk Konkrit
				<p>sanksi terkait persaingan usaha yang tidak sehat/sedang tidak dikenakan daftar hitam/sejenisnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pernyataan tidak sedang pailit/sejenisnya.
		<p>Dalam hal Peserta akan melakukan konsorsium/kerja sama operasi/ kemitraan/bentuk kerjasama lain harus mempunyai perjanjian konsorsium/kerja sama operasi/ kemitraan/bentuk kerjasama lain, sesuai ketentuan yang berlaku.</p>		<p>Surat Perjanjian Kerja sama yang berlaku sesuai dengan bentuk kerjasama.</p>
		<p>Pada jenis pengadaan Jasa Konstruksi, memenuhi persyaratan kepemilikan Sertifikat Badan Usaha</p>		<p>Untuk melakukan evaluasi terkait persyaratan SBU, saya menyarankan Anda untuk mengikuti langkah-langkah berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Pastikan bahwa penyedia jasa memiliki SBU yang sesuai dengan jenis, subjenis, dan kualifikasi pekerjaan konstruksi yang akan dilakukan. 4. Pastikan bahwa SBU masih berlaku dan tidak kadaluarsa. 5. Pastikan bahwa SBU asli dan tidak palsu. 6. Anda dapat memeriksa keaslian SBU melalui situs web LPJKN atau melalui aplikasi SBU Cek. 7. Pastikan bahwa penyedia jasa tidak terdaftar dalam daftar

No	Jenis Penyedia	Syarat Administrasi	Kualifikasi	Bentuk Konkrit
				hitam LPJKN atau daftar hitam instansi pengguna jasa konstruksi lainnya. Jika penyedia jasa memenuhi semua persyaratan SBU di atas, maka mereka dapat dinyatakan lulus dalam proses kualifikasi. Jika tidak, maka mereka dapat dinyatakan gugur.
2.	Perorangan	Memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan untuk menjalankan kegiatan/usaha.		Tanda Daftar Perusahaan / Nomor Induk Berusaha dari Online Single Submission
		memiliki identitas kewarganegaraan Indonesia.		Dapat berupa Kartu Tanda Penduduk /Paspor/Surat Keterangan Domisili Tinggal;
		Mempunyai status valid keterangan Wajib Pajak berdasarkan hasil Konfirmasi Status Wajib Pajak.		- Kartu NPWP - Tangkapan Layar / Dokumen Konfirmasi Status Wajib Pajak
		Menyetujui dengan menandatangani Surat Pernyataan Pakta Integritas		Surat Pernyataan Pakta Integritas
		Menyetujui Surat pernyataan Peserta.		- Pernyataan sedang tidak dijatuhkan sanksi terkait persaingan usaha yang tidak sehat/ sedang tidak dikenakan daftar hitam/sejenisnya. - Pernyataan tidak sedang pailit/sejenisnya.
Catatan : Tabel ini adalah contoh dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik pengadaan sesuai dengan peraturan yang berlaku.				

Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL

Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL adalah salah satu jenis kualifikasi yang harus dipenuhi oleh penyedia barang/jasa. Kualifikasi ini bertujuan untuk menjamin bahwa penyedia memiliki kompetensi, kualitas, dan tanggung jawab dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa.

Kompetensi adalah kemampuan penyedia untuk menjalankan usahanya sesuai dengan standar teknis yang ditetapkan oleh pembeli. Kompetensi meliputi aspek-aspek seperti kinerja terdahulu, pengalaman perusahaan, pengalaman personil, ketersediaan alat/peralatan/barang atau personil, sertifikat-sertifikat yang berkaitan dengan alat, peralatan, atau personil, dan spesifikasi teknis barang/jasa.

Kualitas adalah tingkat kepuasan pembeli terhadap barang/jasa yang diserahkan oleh penyedia. Kualitas meliputi aspek-aspek seperti kebijakan mutu penyedia, referensi hasil atau kinerja penyedia dari pembeli lainnya, dan kuesioner K3LH. Tanggung jawab adalah sikap penyedia untuk menjaga kesehatan, keselamatan, dan lingkungan hidup (K3LH) dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa. Tanggung jawab meliputi aspek-aspek seperti usaha penyedia dalam mencegah kecelakaan terhadap manusia (pekerja), meningkatkan kesehatan terhadap manusia, melindungi lingkungan hidup, dan menyediakan peralatan yang memenuhi standar keselamatan.

Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL harus dipenuhi oleh semua penyedia barang/jasa sebelum dilakukan proses seleksi pengadaan. Kualifikasi ini harus diperiksa secara menyeluruh oleh pembeli sebelum menentukan pemenang pengadaan. Kualifikasi ini merupakan salah satu syarat dasar untuk memastikan Pelaku Usaha saat menjadi Penyedia dapat menghasilkan barang/jasa yang berkualitas, aman, dan ramah lingkungan dengan tujuan untuk memastikan bahwa :

- Bagaimana usaha terhadap penyediaan peralatan yang memenuhi standar keselamatan, seperti: Kesesuaian antara tenaga kerja dengan alat-alat kerja dan atau mesin.
- Bagaimana usaha pelaku usaha dalam melindungi Lingkungan Hidup, seperti: Peningkatan kondisi lingkungan kerja yang memenuhi persyaratan kesehatan lingkungan.
- Bagaimana usaha pelaku usaha dalam meningkatkan kesehatan terhadap manusia, seperti: perbaikan gizi tenaga kerja, pemeliharaan Kesehatan tenaga kerja, dll.
- Bagaimana usaha pelaku usaha dalam mencegah kecelakaan terhadap manusia (pekerja), seperti : standar personal protective equipment yang digunakan, standar operasi prosedur, dll.

Dengan demikian maka pada Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL, persyaratan yang ditentukan berorientasi pada :

- Kinerja terdahulu untuk pelaksanaan pengiriman atau produksi barang, atau pelaksanaan jasa yang sama.
- Pengalaman perusahaan Penyedia / Spesifikasi teknis barang/jasa yang pernah selesai dijual oleh Penyedia.
- Kuesioner K3LH.
- Pengalaman para personil Penyedia yang terkait dengan jenis usahanya.
- Ketersediaan alat/peralatan/barang atau personil.
- Ketersediaan kebijakan mutu Penyedia.
- Referensi hasil atau kinerja Penyedia dari Pembeli lainnya.

- Sertifikat-sertifikat yang berkaitan dengan alat dan peralatan apabila disyaratkan oleh peraturan yang berlaku.
- Sertifikat-sertifikat yang berkaitan dengan personil Penyedia apabila disyaratkan oleh peraturan yang berlaku.

Dalam Pengadaan Barang/Jasa berkaitan dengan Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL pada Jenis Pengadaan dapat memperhatikan bentuk konkrit sebagaimana contoh namun tidak terbatas sebagai berikut :

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL	Bentuk Konkrit
1.	Pengadaan Barang/Jasa Lainnya Badan Usaha	<p>a) Memiliki pengalaman penyediaan barang pada divisi yang sama paling kurang 1 (satu) pekerjaan dalam kurun waktu 1 (satu) tahun terakhir baik di lingkungan pemerintah maupun swasta, termasuk pengalaman subkontrak.</p> <p>b) Memiliki pengalaman penyediaan barang sekurang-kurangnya dalam kelompok/grup yang sama paling kurang 1 (satu) pekerjaan dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir baik di lingkungan pemerintah maupun swasta, termasuk pengalaman subkontrak.</p> <p>c) Memiliki pengalaman untuk usaha nonkecil dengan nilai pekerjaan sejenis tertinggi dalam kurun waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir sebesar paling kurang sama dengan 50% (lima puluh persen) nilai HPS/Pagu Anggaran.</p> <p>d) Usaha kecil/koperasi yang mengikuti paket pengadaan untuk usaha nonkecil, memiliki pengalaman dengan nilai pekerjaan sejenis tertinggi dalam kurun waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir sebesar paling kurang sama dengan 50% (lima puluh persen) nilai HPS/Pagu Anggaran.</p>	<p>Dapat berupa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daftar pengalaman penyediaan barang yang sesuai dengan mencantumkan nama dan alamat pembeli, jenis dan nilai barang, tanggal kontrak, tanggal selesai, dan keterangan lainnya yang relevan; - Surat referensi atau bukti serah terima barang dari pembeli yang menyatakan bahwa penyedia telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan spesifikasi. - Surat perjanjian subkontrak atau surat keterangan dari prinsipal yang menyatakan bahwa penyedia telah melaksanakan subkontrak

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL	Bentuk Konkrit
		<p>e) Penyedia dengan kualifikasi usaha kecil yang baru berdiri kurang dari 3 (tiga) tahun dan belum memiliki pengalaman dikecualikan dari ketentuan pengalaman sebagaimana dimaksud pada butir huruf a) dan b) untuk paket pengadaan dengan nilai sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah)</p>	<p>dengan baik dan sesuai dengan ketentuan.</p>
		<p>f) Memiliki kemampuan untuk menyediakan sumber daya manusia dan peralatan yang dibutuhkan dalam proses penyediaan termasuk layanan purna jual (jika diperlukan).</p>	<p>Dapat berupa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daftar sumber daya manusia/tenaga ahli yang mencantumkan nama, jabatan, kualifikasi, pengalaman, dan keterangan lainnya yang relevan. - Daftar peralatan yang mencantumkan jenis, spesifikasi, kapasitas, jumlah, kondisi, dan keterangan lainnya yang relevan. - Surat pernyataan atau bukti kepemilikan atau sewa atau pinjam pakai atau kerjasama operasi atau kemitraan atau konsorsium atau bentuk kerjasama lainnya atas sumber daya manusia dan peralatan yang akan digunakan dalam proses penyediaan. - Surat pernyataan atau bukti

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL	Bentuk Konkrit
			kemampuan untuk memberikan layanan purna jual (jika diperlukan) yang mencakup aspek-aspek seperti garansi, perbaikan, pemeliharaan, pelatihan, dan konsultasi
2.	Jasa Konsultansi Non Kontruksi` Badan Usaha	<p>a) Memiliki pengalaman Pekerjaan di bidang Jasa Konsultansi Nonkonstruksi paling kurang 1 (satu) pekerjaan dalam kurun waktu 1 (satu) tahun terakhir baik di lingkungan pemerintah maupun swasta, termasuk pengalaman subkontrak.</p> <p>b) Memiliki pengalaman pekerjaan yang serupa (similar) berdasarkan jenis pekerjaan kompleksitas pekerjaan, metodologi, teknologi, atau karakteristik lainnya yang bisa menggambarkan kesamaan paling kurang 1 (satu) pekerjaan dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir baik di lingkungan pemerintah maupun swasta termasuk pengalaman subkontrak.</p> <p>c) Memiliki pengalaman dengan nilai pekerjaan sejenis tertinggi dalam kurun waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir paling kurang sama dengan 50% (lima puluh persen) nilai HPS/Pagu Anggaran.</p> <p>d) Penyedia dengan kualifikasi usaha kecil yang baru berdiri kurang dari 3 (tiga) tahun atau Penyedia untuk Agen Pengadaan dari unsur Jasa Konsultansi</p>	<p>Dapat berupa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daftar pengalaman penyediaan Jasa Konsultansi yang sesuai dengan mencantumkan nama dan alamat pembeli, jenis dan nilai barang, tanggal kontrak, tanggal selesai, dan keterangan lainnya yang relevan; - Surat referensi atau bukti serah terima barang dari pembeli yang menyatakan bahwa penyedia telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan Kerangka Acuan Kerja. - Surat perjanjian subkontrak atau surat keterangan dari pemberi kerja yang menyatakan bahwa penyedia telah

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL	Bentuk Konkrit
		Nonkonstruksi Badan Usaha dan belum memiliki pengalaman dikecualikan dari ketentuan butir huruf a) sampai dengan huruf c) untuk nilai paket pengadaan sampai dengan paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).	melaksanakan subkontrak dengan baik dan sesuai dengan ketentuan.
		e) Memiliki sumber daya manusia: a) Manajerial; dan b) tenaga kerja (jika diperlukan).	
		f) Memiliki kemampuan untuk menyediakan peralatan (jika diperlukan).	<p>Dapat berupa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daftar sumber daya manusia/tenaga ahli yang mencantumkan nama, jabatan, kualifikasi, pengalaman, dan keterangan lainnya yang relevan. - Daftar peralatan yang mencantumkan jenis, spesifikasi, kapasitas, jumlah, kondisi, dan keterangan lainnya yang relevan. - Surat pernyataan atau bukti kepemilikan atau sewa atau pinjam pakai atau kerjasama operasi atau kemitraan atau konsorsium atau bentuk kerjasama lainnya atas sumber daya manusia dan peralatan yang akan digunakan dalam proses penyediaan. - Surat pernyataan atau bukti kemampuan untuk

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Umum dan K3LL	Teknis	Bentuk Konkrit
				memberikan layanan purna jual (jika diperlukan) yang mencakup aspek-aspek seperti perbaikan, pemeliharaan, pelatihan, dan konsultasi
3.	Barang/Jasa Lainnya bagi Pelaku Usaha Perorangan	a) Memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan barang/jasa lainnya.		Dapat berupa : <ul style="list-style-type: none"> - Surat pernyataan atau bukti ketersediaan barang/jasa lainnya yang akan diserahkan kepada pembeli, termasuk spesifikasi, jumlah, harga, dan waktu penyediaan. - Surat pernyataan atau bukti kemampuan untuk memberikan layanan purna jual (jika diperlukan) yang mencakup aspek-aspek seperti garansi, perbaikan, pemeliharaan, pelatihan, dan konsultasi. - Surat pernyataan atau bukti kerjasama dengan pihak lain (jika diperlukan) yang terkait dengan penyediaan barang/jasa lainnya, seperti supplier, distributor, subkontraktor, atau mitra.
		b) Memiliki tempat/lokasi usaha.		Dapat berupa :

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL	Bentuk Konkrit
			<ul style="list-style-type: none"> - Surat keterangan domisili usaha yang dikeluarkan oleh pemerintah setempat atau lembaga yang berwenang, yang menyatakan alamat, luas, dan fungsi tempat/lokasi usaha. - Surat pernyataan atau bukti kepemilikan atau sewa atau pinjam pakai atau kerjasama operasi atau kemitraan atau konsorsium atau bentuk kerjasama lainnya atas tempat/lokasi usaha yang digunakan dalam penyediaan barang/jasa lainnya. - Surat pernyataan atau bukti izin atau sertifikat dari pihak berwenang yang terkait dengan tempat/lokasi usaha, seperti izin lingkungan, izin mendirikan bangunan, izin usaha, dan lain-lain.
4.	Jasa Konsultansi Non Konstruksi Perorangan	<p>a) Memiliki kompetensi sesuai bidang yang dipersyaratkan dibuktikan dengan ijazah jenjang pendidikan, sertifikat keahlian/teknis, dan/atau sertifikat pelatihan/kursus.</p> <p>b) Memiliki pengalaman paling kurang 1 (satu) pekerjaan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir baik di lingkungan</p>	<p>Dapat berupa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daftar pengalaman penyediaan Jasa Konsultansi yang sesuai dengan mencantumkan nama dan alamat pembeli, jenis dan nilai barang,

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL	Bentuk Konkrit
		<p>pemerintah maupun swasta, termasuk pengalaman subkontrak.</p> <p>c) Pekerjaan sejenis (jenis pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, metodologi, teknologi, atau karakteristik lainnya yang bisa menggambarkan kesamaan).</p>	<p>tanggal kontrak, tanggal selesai, dan keterangan lainnya yang relevan;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surat referensi atau bukti serah terima barang dari pembeli yang menyatakan bahwa penyedia telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan Kerangka Acuan Kerja. - Surat perjanjian subkontrak atau surat keterangan dari pemberi kerja yang menyatakan bahwa penyedia telah melaksanakan subkontrak dengan baik dan sesuai dengan ketentuan.
		<p>d) Nilai pekerjaan sejenis tertinggi dalam kurun waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir paling kurang sama dengan 50% (lima puluh persen) nilai HPS/Pagu Anggaran.</p>	<p>Dapat berupa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Data tenaga ahli yang mencantumkan nama, jabatan, kualifikasi, pengalaman, dan keterangan lainnya yang relevan. - Daftar peralatan yang mencantumkan jenis, spesifikasi, kapasitas, jumlah, kondisi, dan keterangan lainnya yang relevan.

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL	Bentuk Konkrit
			<ul style="list-style-type: none"> - Surat pernyataan atau bukti kepemilikan atau sewa atau pinjam pakai atau kerjasama operasi atau kemitraan atau konsorsium atau bentuk kerjasama lainnya atas sumber daya manusia dan peralatan yang akan digunakan dalam proses penyediaan. - Surat pernyataan atau bukti kemampuan untuk memberikan layanan purna jual (jika diperlukan) yang mencakup aspek-aspek seperti, perbaikan, pemeliharaan, pelatihan, dan konsultasi
5.	Pekerjaan Konstruksi Badan Usaha	<p>a) Memiliki pengalaman paling kurang 1 (satu) Pekerjaan Konstruksi dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir, baik di lingkungan pemerintah atau swasta termasuk pengalaman subkontrak.</p> <p>b) Untuk kualifikasi Usaha Kecil yang baru berdiri kurang dari 3 (tiga) tahun, dalam hal Penyedia belum memiliki pengalaman, ketentuan huruf a di atas dikecualikan untuk pengadaan dengan nilai paket sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah).</p>	<p>Dapat berupa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surat pernyataan atau bukti ketersediaan barang/jasa lainnya yang akan diserahkan kepada pembeli, termasuk spesifikasi, jumlah, harga, dan waktu penyediaan. - Surat pernyataan atau bukti kemampuan untuk memberikan layanan purna jual (jika diperlukan) yang

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL	Bentuk Konkrit
		c) Untuk kualifikasi Usaha Kecil yang baru berdiri kurang dari 3 (tiga) tahun, harus mempunyai 1 (satu) pengalaman pada bidang yang sama, untuk pengadaan dengan nilai paket pekerjaan paling sedikit di atas Rp2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp15.000.000.000,00 (lima belas miliar rupiah).	mencakup aspek-aspek seperti garansi, perbaikan, pemeliharaan, pelatihan, dan konsultasi. - Surat pernyataan atau bukti kerjasama dengan pihak lain (jika diperlukan) yang terkait dengan penyediaan barang/jasa lainnya, seperti supplier, distributor, subkontraktor, atau mitra.
		d) Memperhitungkan Sisa Kemampuan Paket (SKP).	Formulir isian Pekerjaan yang sedang dilaksanakan pengerjaannya.
		e) Untuk Kualifikasi Usaha Menengah atau Usaha Besar, memiliki Kemampuan Dasar (KD) dengan nilai KD sama dengan 3 x NPt (Nilai pengalaman tertinggi dalam 15 (lima belas) tahun terakhir), sesuai ketentuan yang berlaku.	Formulir isian Kemampuan Dasar
		f) Memiliki Sertifikat Manajemen Mutu, Sertifikat Manajemen Lingkungan, serta Sertifikat Keselamatan dan Kesehatan Kerja, hanya disyaratkan untuk Pekerjaan Konstruksi yang bersifat Kompleks/Berisiko Tinggi dan/atau diperuntukkan bagi Kualifikasi Usaha Besar.	Sertifikat-Sertifikat yang relevan.
6.	Pekerjaan Konstruksi Perorangan	a) memiliki Sertifikat Kompetensi Kerja yang masih berlaku. b) memiliki pengalaman paling kurang 1 (satu) Pekerjaan	Dapat berupa : - Surat pernyataan atau bukti ketersediaan barang/jasa lainnya

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Umum dan K3LL Teknis	Bentuk Konkrit
		Konstruksi dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir, baik di lingkungan pemerintah atau swasta termasuk pengalaman subkontrak.	yang akan diserahkan kepada pembeli, termasuk spesifikasi, jumlah, harga, dan waktu penyediaan.
		c) Nilai pekerjaan sejenis tertinggi dalam kurun waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir paling kurang sama dengan 50% (lima puluh persen) nilai total HPS/Pagu Anggaran. Pekerjaan sejenis merupakan pekerjaan yang memiliki kesamaan pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, metodologi, teknologi, atau karakteristik lainnya.	<ul style="list-style-type: none"> - Surat pernyataan atau bukti kemampuan untuk memberikan layanan purna jual (jika diperlukan) yang mencakup aspek-aspek seperti garansi, perbaikan, pemeliharaan, pelatihan, dan konsultasi. - Surat pernyataan atau bukti kerjasama dengan pihak lain (jika diperlukan) yang terkait dengan penyediaan barang/jasa lainnya, seperti supplier, distributor, subkontraktor, atau mitra.
		d) memiliki tempat/lokasi usaha.	<p>Dapat berupa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surat keterangan domisili usaha yang dikeluarkan oleh pemerintah setempat atau lembaga yang berwenang, yang menyatakan alamat, luas, dan fungsi tempat/lokasi usaha. - Surat pernyataan atau bukti kepemilikan atau sewa atau pinjam pakai atau kerjasama

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL	Bentuk Konkrit
			<p>operasi atau kemitraan atau konsorsium atau bentuk kerjasama lainnya atas tempat/lokasi usaha yang digunakan dalam penyediaan barang/jasa lainnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surat pernyataan atau bukti izin atau sertifikat dari pihak berwenang yang terkait dengan tempat/lokasi usaha, seperti izin lingkungan, izin mendirikan bangunan, izin usaha, dan lain-lain.
7.	Jasa Konsultansi Konstruksi Badan Usaha	<p>a) Memiliki pengalaman paling kurang 1 (satu) Pekerjaan Jasa Konsultansi Konstruksi dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir, baik di lingkungan pemerintah atau swasta termasuk pengalaman subkontrak.</p> <p>b) Memiliki pengalaman mengerjakan pekerjaan sejenis: (1) untuk pekerjaan Usaha Kecil berdasarkan subklasifikasi; atau (2) untuk pekerjaan Usaha Menengah atau Usaha Besar, pekerjaan sejenis berdasarkan subklasifikasi atau berdasarkan lingkup pekerjaan.</p> <p>c) memiliki pengalaman mengerjakan pekerjaan sejenis dalam waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir.</p> <p>d) Penyedia dengan kualifikasi usaha kecil yang baru berdiri kurang dari 3 (tiga) tahun dan</p>	<p>Dapat berupa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daftar pengalaman penyediaan Jasa Konsultansi yang sesuai dengan mencantumkan nama dan alamat pembeli, jenis dan nilai barang, tanggal kontrak, tanggal selesai, dan keterangan lainnya yang relevan; - Surat referensi atau bukti serah terima barang dari pembeli yang menyatakan bahwa penyedia telah menyelesaikan pekerjaan dengan

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL	Bentuk Konkrit
		<p>belum memiliki pengalaman dikecualikan dari ketentuan huruf a) sampai dengan huruf c) untuk nilai paket pengadaan sampai dengan paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).</p>	<p>baik dan sesuai dengan Kerangka Acuan Kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surat perjanjian subkontrak atau surat keterangan dari pemberi kerja yang menyatakan bahwa penyedia telah melaksanakan subkontrak dengan baik dan sesuai dengan ketentuan.
		<p>e) Memiliki kemampuan untuk menyediakan peralatan (jika diperlukan).</p>	<p>Dapat berupa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daftar sumber daya manusia/tenaga ahli yang mencantumkan nama, jabatan, kualifikasi, pengalaman, dan keterangan lainnya yang relevan. - Daftar peralatan yang mencantumkan jenis, spesifikasi, kapasitas, jumlah, kondisi, dan keterangan lainnya yang relevan. - Surat pernyataan atau bukti kepemilikan atau sewa atau pinjam pakai atau kerjasama operasi atau kemitraan atau konsorsium atau bentuk kerjasama lainnya atas sumber daya manusia dan peralatan yang akan

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Teknis Umum dan K3LL	Bentuk Konkrit
			<p>digunakan dalam proses penyediaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surat pernyataan atau bukti kemampuan untuk memberikan layanan purna jual (jika diperlukan) yang mencakup aspek-aspek seperti perbaikan, pemeliharaan, pelatihan, dan konsultasi
8.	Jasa Konsultansi Konstruksi Perorangan	<p>a) memiliki Sertifikat Kompetensi Kerja yang masih berlaku.</p> <p>b) memiliki pengalaman paling kurang1 (satu) Pekerjaan Konstruksi dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir, baik di lingkungan pemerintah atau swasta termasuk pengalaman subkontrak.</p> <p>c) Pekerjaan sejenis (jenis pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, metodologi, teknologi, atau karakteristik lainnya yang bisa menggambarkan kesamaan).</p> <p>d) Nilai pekerjaan sejenis tertinggi dalam kurun waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir paling kurang sama dengan 50% (lima puluh persen) nilai total HPS/Pagu Anggaran.</p>	<p>Dapat berupa :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surat pernyataan atau bukti ketersediaan barang/jasa lainnya yang akan diserahkan kepada pembeli, termasuk spesifikasi, jumlah, harga, dan waktu penyediaan. - Surat pernyataan atau bukti kemampuan untuk memberikan layanan purna jual (jika diperlukan) yang mencakup aspek-aspek seperti garansi, perbaikan, pemeliharaan, pelatihan, dan konsultasi. - Surat pernyataan atau bukti kerjasama dengan pihak lain (jika diperlukan) yang terkait dengan penyediaan barang/jasa lainnya,

No	Jenis Pengadaan	Syarat Kualifikasi Umum dan K3LL	Teknis	Bentuk Konkrit
				seperti supplier, distributor, subkontraktor, atau mitra.
Catatan : Tabel ini adalah contoh dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik pengadaan sesuai dengan peraturan yang berlaku.				

Kualifikasi Keuangan

Kualifikasi Keuangan adalah salah satu jenis kualifikasi yang harus dipenuhi oleh penyedia barang/jasa. Kualifikasi Keuangan bertujuan untuk menjamin bahwa penyedia memiliki kemampuan finansial yang cukup untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa. Salah satu cara melakukan Kualifikasi Keuangan adalah memperhatikan data keuangan Penyedia selama tiga (3) tahun terakhir atau kurun waktu yang ditentukan oleh Pembeli, dinilai berdasarkan:

- Data keuangan pada neraca keuangan
- Data keuangan pada neraca laba rugi Penyedia.
- Neraca yang diminta dapat merupakan neraca yang dibuat oleh internal perusahaan Penyedia atau oleh akuntan publik.
- Dan lain-lain yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik pengadaan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Persyaratan ini didasarkan pada jenis dan nilai pembelian. Semakin kompleks dan tinggi nilainya, tentu memerlukan neraca yang dibuat oleh akuntan publik. Tren/kecenderungan angka- angka di neraca keuangan dinilai apakah membaik atau memburuk. Bentuk konkrit pada pelaksanaan penyampaian persyaratan ini adalah pada tahun anggaran 2023 Tim Pelaksana Pengadaan mempersyaratkan dokumen Laporan keuangan tahun 2022 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik,

Kemampuan finansial adalah kondisi keuangan penyedia yang dapat dilihat dari laporan keuangan yang disampaikan kepada pembeli. Laporan keuangan meliputi neraca keuangan dan neraca laba rugi penyedia. Neraca keuangan adalah laporan yang menunjukkan aset, kewajiban, dan ekuitas penyedia pada suatu tanggal tertentu³. Neraca laba rugi adalah laporan yang menunjukkan pendapatan, biaya, dan laba atau rugi penyedia selama periode tertentu.

Laporan keuangan dapat dibuat oleh internal perusahaan penyedia atau oleh akuntan publik. Akuntan publik adalah pihak yang independen dan profesional yang melakukan audit, penilaian, atau jasa lainnya terhadap laporan keuangan penyedia. Pembeli dapat menentukan jenis laporan keuangan yang diminta berdasarkan jenis dan nilai pembelian. Semakin kompleks dan tinggi nilainya, tentu memerlukan laporan keuangan yang dibuat oleh akuntan publik.

Pembeli akan menilai laporan keuangan penyedia berdasarkan tren atau kecenderungan angka-angka di neraca keuangan. Tren atau kecenderungan dapat menunjukkan apakah kondisi keuangan penyedia membaik atau memburuk. Pembeli dapat menggunakan beberapa rasio keuangan untuk mengukur tren atau kecenderungan tersebut, seperti rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, dan rasio aktivitas. Rasio keuangan adalah perbandingan antara dua atau lebih pos di neraca keuangan yang dapat mengungkapkan informasi penting tentang kinerja dan posisi keuangan penyedia.

Jadi, Kualifikasi Keuangan adalah proses penilaian terhadap laporan keuangan penyedia yang disampaikan kepada pembeli untuk menentukan apakah penyedia memiliki kemampuan finansial yang cukup untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa.

Keluaran dari Proses Evaluasi Kualifikasi

Proses Kualifikasi menghasilkan Bidder list, Bidder list adalah daftar Penyedia pada klasifikasi (bidang dan sub bidang) yang memenuhi syarat kualifikasi atau yang sudah lulus uji lapangan untuk diundang mengikuti proses pengadaan. Pada Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah untuk Pengadaan menggunakan metode Pascakualifikasi maka Bidder List disebut sebagai Daftar Peserta Tender/Seleksi, sedangkan pada Prakualifikasi terbagi menjadi :

- Daftar Peserta Tender : paling kurang 3 (tiga) peserta yang memenuhi syarat Kualifikasi dari Kualifikasi Tender yang diuji dengan menggunakan Sistem Gugur (*Pass and Fail*).
- Daftar Pendek (Shorlist) : paling kurang 3 (tiga) peserta hingga paling banyak 7 (tujuh) peserta yang memenuhi syarat Kualifikasi dari Kualifikasi Seleksi yang diuji menggunakan Sistem Pembobotan dengan Ambang Batas (*Passing Grade*).

Penggunaan Informasi Analisa Pasar dan Penentuan Metode Kualifikasi

Salah satu tujuan dari analisa pasar adalah untuk memahami ketersediaan pasokan dan keberadaan Pelaku Usaha yang dapat menjadi Penyedia yang informasinya dapat diperoleh dari berbagai sumber meliputi namun tidak terbatas pada :

- Daftar Penyedia Potensial;
- Pelaku Usaha yang telah menyelesaikan Kontrak sebagai Penyedia;
- Pelaku Usaha tertentu;
- Daftar dari asosiasi, majalah dan publikasi khusus dan atau sumber lain yang dapat dipertanggungjawabkan;

Melakukan pemeriksaan terhadap Analisis Pasar perlu dilakukan untuk memastikan ketersediaan barang/jasa dan pelaku usaha dalam negeri yang mampu dan memenuhi persyaratan. Berdasarkan dokumen persiapan pengadaan yang diserahkan oleh Unit Kerja Pengguna yang kemudian Unit Kerja Pengadaan selanjutnya melakukan analisis pasar untuk mengetahui kemungkinan ketersediaan barang/jasa dan Pelaku Usaha dalam negeri yang mampu dan memenuhi persyaratan untuk melaksanakan pekerjaan. Hasil analisis pasar digunakan untuk menentukan metode kualifikasi dan/atau metode pemilihan Penyedia.

Pelaksana Pemilihan/ Tim Pelaksana Pemilihan menetapkan metode kualifikasi sebagai dasar evaluasi kompetensi, kemampuan usaha, dan pemenuhan persyaratan sebagai Penyedia. Metode kualifikasi yang ditetapkan adalah dengan pascakualifikasi atau prakualifikasi. Pascakualifikasi dilaksanakan pada pelaksanaan Pemilihan Penyedia dengan ciri umumnya sebagai berikut:

- Pekerjaan tidak kompleks; atau
- Seleksi Konsultansi Perorangan.

Sedangkan Prakualifikasi dilaksanakan pada pelaksanaan Pemilihan Penyedia dengan ciri umumnya adalah sebagai berikut :

- Pekerjaan kompleks;
- Seleksi Konsultansi Badan Usaha; atau
- Penunjukan Langsung.

Larangan dalam Persyaratan Kualifikasi

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

Pelaksana Pemilihan/Tim Pelaksana menyusun persyaratan kualifikasi untuk memastikan Pelaku Usaha yang akan menjadi Penyedia mempunyai kemampuan untuk menyediakan barang/jasa. Persyaratan kualifikasi dimaksud terdiri dari persyaratan administrasi/legalitas, dan teknis.

Cara Melakukan Kualifikasi

Pada metode pascakualifikasi, evaluasi kualifikasi menggunakan metode sistem gugur (*pass and fail*).

Sedangkan pada metode prakualifikasi menggunakan metode:

1. sistem gugur (*pass and fail*) untuk Penyedia Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya dan pada proses Penunjukan Langsung; atau
2. sistem pembobotan dengan ambang batas (*Passing Grade*) untuk Penyedia Jasa Konsultansi.

Pada prakualifikasi juga disertakan masa sanggah untuk kualifikasi, tahapan sanggah kualifikasi ini penting karena para Pelaku Usaha yang mengikuti proses pemilihan dapat memberikan tanggapan atas hasil kualifikasi bila terjadi kekeliruan yang dilakukan Pelaksana Pemilihan/Tim Pelaksana Pemilihan, hal ini merupakan perwujudan menerapkan prinsip akuntabilitas sebagai salah satu tahapan untuk memastikan bahwa proses kualifikasi sudah dilakukan dengan benar.

Metode evaluasi teknis penawaran

Penjelasan terkait kualifikasi pada bagian-bagian sebelumnya dimaksudkan untuk memperjelas bahwa tujuan dari melakukan evaluasi kualifikasi tidaklah sama dengan tujuan dari melakukan evaluasi penawaran, dengan demikian hendaknya tidak terjadi kesalahan penempatan persyaratan antara keduanya, kesalahan penempatan persyaratan ini contohnya adalah sebagai berikut :

- Administrasi pada Penawaran yang dievaluasi dan dipersyaratkan menjadi terkait pada Kewajiban Perpajakan, hal ini adalah kesalahan karena hal ini seharusnya di evaluasi di administrasi Kualifikasi.
- Administrasi pada Kualifikasi yang dievaluasi dan dipersyaratkan menjadi terkait pada Masa Berlaku Penawaran, hal ini adalah kesalahan karena hal ini seharusnya di evaluasi di administrasi Penawaran.

Pada organisasi Pemerintah metode evaluasi penawaran untuk Pekerjaan Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa lainnya terdiri atas Harga Terendah dan Sistem Nilai, selain itu khusus pada Pengadaan Barang terdapat Biaya Selama Umur Ekonomis, sedangkan pada Pengadaan Jasa Konsultansi terdapat Kualitas dan Biaya, Kualitas, Biaya Terendah, dan Pagu Anggaran, keragaman metode evaluasi teknis penawaran ini dihadirkan mengingat karakteristik dari kebutuhan organisasi Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah memiliki keragaman yang sangat luas.

Sedangkan pada organisasi non-pemerintahan dapat dibatasi sesuai dengan karakteristik pengadaan yang ada dalam organisasi, pada BPJS Ketenagakerjaan metode evaluasi ini terdiri atas Harga Terendah, Sistem Nilai, Kualitas, dan Kualitas dan Biaya, ketentuan terkait cara evaluasi dimuat dalam Dokumen pemilihan yang merupakan dokumen yang ditetapkan oleh pelaksana pemilihan/tim pelaksana pemilihan yang memuat informasi dan ketentuan yang harus ditaati oleh para pihak dalam pemilihan penyedia.

Menentukan Metode Evaluasi

Penentuan penggunaan Metode Evaluasi Penawaran Penyedia dapat dilakukan dengan mempertimbangkan hal-hal berkesesuaian dengan karakteristik dari tiap-tiap metode yang selanjutnya dijelaskan sebagai berikut :

1. Metode Evaluasi Harga Terendah

Metode Harga Terendah digunakan untuk Pengadaan Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya yang bersifat Standar atau Rutin, yang praktik dan standar pelaksanaan pekerjaannya sudah mapan. Metode ini biasanya digunakan untuk pekerjaan yang sudah ada aturan yang mengatur (standar), dapat dirinci dengan tepat, atau anggarannya tidak melampaui pagu tertentu. Pelaksanaan penetapan pemenang didasarkan pada Harga Terendah yang memenuhi persyaratan teknis, sehingga Harga Terendah yang belum memenuhi persyaratan Teknis tidak diperhitungkan sebagai faktor urutan penetapan pemenang.

Metode Evaluasi Penawaran dengan Evaluasi Harga Terendah dilaksanakan dengan ketentuan yang memperhatikan aspek administrasi, aspek teknis, dan aspek harga yang dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Aspek Administrasi dilakukan dengan menggunakan Sistem Gugur (*Pass and Fail*), penerapannya dapat berupa namun tidak terbatas pada :
 - i. masa berlaku penawaran disyaratkan pada tanggal 20 Maret 2024 yang merupakan batas akhir penandatanganan kontrak setelah proses pemilihan selesai, namun dalam surat penawaran penyedia menyatakan masa berlaku penawaran ternyata hanya sampai 15 Februari 2024 (tidak mencapai masa penandatanganan kontrak), dengan demikian secara administrasi penawaran tersebut gugur;
 - ii. Jaminan Penawaran yang diberlakukan tidak sesuai dengan nilai Jaminan Penawaran yang dipersyaratkan, maka dengan demikian secara administrasi penawaran tersebut gugur;
 - iii. Surat Penawaran ditandatangani oleh Pihak yang tidak memiliki kewenangan secara legalitas Pelaku Usaha, maka dengan demikian Penawaran tersebut gugur.
 - iv. Dan lain-lain.
- b. Aspek Teknis, dapat menggunakan :
 - i. Evaluasi Teknis dengan menggunakan Sistem Gugur (*Pass and fail*) : Teknis Penawaran dari penawaran peserta dibandingkan dengan Spesifikasi Teknis yang dipersyaratkan, jika terdapat aspek yang tidak terpenuhi maka dinyatakan Gugur.
 - ii. Evaluasi Teknis menggunakan ambang batas (*passing grade*) : Teknis Penawaran dari penawaran peserta dibandingkan dengan Spesifikasi Teknis yang dipersyaratkan selanjutnya dengan kriteria yang sudah ditetapkan pada Dokumen Pemilihan dilakukan skoring

dan skor hasil skoring tersebut wajib melampaui atau sama dengan nilai ambang batas, nilai ambang batas merepresentasikan kemampuan penyedia dalam memahami apa yang harus dilakukan saat nantinya dipilih sebagai Penyedia, secara logika besaran nilai ambang batas terkait dengan kompleksitas pekerjaan, Metode Evaluasi Harga Terendah Ambang Batas dapat memberi kesempatan bersaing kepada Pelaku Usaha yang mampu memenuhi ambang batas kriteria teknis, dengan tetap mengedepankan efisiensi harga penawaran.

c. Aspek Harga

Selanjutnya penawaran yang lulus Aspek Administrasi dan Aspek Teknis selanjutnya dilaksanakan proses pemeringkatan berdasarkan harga terendah yang menjadi peringkat tertinggi dan seterusnya. Pastikan dalam proses ini khususnya untuk kontrak yang bersifat harga satuan telah dilakukan koreksi aritmatika dan telah dilakukan evaluasi kewajaran harga/klarifikasi harga timpang bila telah diatur dalam Peraturan.

d. Penggunaan

Pada dasarnya sama dengan sistem gugur tanpa ambang batas, bedanya terletak pada unsur-unsur teknis yang harus dinilai secara kuantitatif (scoring). Kemudian nilai tersebut dibandingkan dengan kriteria lulus atau nilai ambang batas yang harus dipenuhi untuk dapat dinyatakan lulus. Calon pemenang, pemenang cadangan 1 dan 2 (bila ada) ditentukan berdasarkan biaya paling rendah yang memenuhi kriteria nilai ambang batas teknis (Passing Grade).

Sistem harga terendah dapat digunakan untuk Pengadaan Barang/Jasa di mana:

- 1) Spesifikasi/KAK jelas dan standar;
- 2) Persyaratan teknis mudah dipenuhi; dan
- 3) Harga/biaya adalah kriteria evaluasi utama.

Penggunaan metode evaluasi sistem gugur dengan ambang batas digunakan bersama dengan metode pasca kualifikasi dan penyampaian penawaran satu file.

e. Langkah melakukan Evaluasi Harga Terendah

- i. Melakukan evaluasi administrasi dengan sistem gugur.
- ii. Melakukan evaluasi teknis dengan membandingkan (sistem gugur) / memberikan nilai (scoring) pada unsur unsur teknis yang dinilai (Evaluasi teknis dilakukan dengan cara memberikan nilai angka tertentu pada setiap unsur yang dinilai. Tim Pelaksana Pemilihan wajib menguraikan kriteria penilaian untuk setiap unsur dan sub unsur yang dipersyaratkan secara rinci dan detail.) kemudian dibandingkan dengan nilai ambang batas (*passing grade*).
- iii. Selanjutnya melakukan evaluasi biaya dengan sistem perbandingan kepada peserta yang memenuhi kriteria / memenuhi ambang batas teknis.

f. E-Reverse Auction / Pemasukan Penawaran berulang : bila diperlukan, maka dapat diberikan kesempatan kepada pelaku usaha yang melewati aspek evaluasi teknis untuk menyampaikan perubahan harga penawaran tanpa mengubah substansi penawaran teknis yang telah disampaikan.

- g. Hubungan dengan Metode Kualifikasi : Umumnya digunakan bersama metode kualifikasi Pascakualifikasi.
- h. Hubungan dengan Metode Penyampaian Penawaran : Umumnya digunakan bersama metode Penyampaian Penawaran 1 (Satu) File.

2. Metode Evaluasi Sistem Nilai

Penggunaan Sistem Nilai diberlakukan untuk Pengadaan Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya yang bersifat tidak Standar atau tidak Rutin, Tidak/belum memiliki praktik dan standar pelaksanaannya yang belum mapan di bidang lapangan usaha tersebut. Dengan demikian penerapannya memperhitungkan penilaian teknis dan harga.

Pada BPJS Ketenagakerjaan, besaran bobot harga adalah antara 20% (duapuluh persen) sampai dengan 40% (empat puluh persen), sedangkan besaran bobot teknis antara 60% (enam puluh persen) sampai dengan 80% (delapan puluh persen) dengan penjumlahan bobot harga dan bobot teknis harus bernilai sama dengan 100% (seratus persen).

Metode Evaluasi Penawaran dengan Ssitem Nilai dilaksanakan dengan ketentuan yang memperhatikan aspek administrasi, aspek teknis, dan aspek harga yang dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Aspek Administrasi menggunakan sistem gugur (*pass and fail*) serupa dengan Metode Evaluasi Harga Terendah pada Aspek Administrasi.
- b. Aspek Teknis, dilakukan dengan cara :
 - i. Tetapkan variabel karakteristik penawaran yang dapat dinilai secara kuantitatif sebagai unsur/sub-unsur;
 - ii. Tetapkan kriteria penilaian yang dapat digunakan untuk memberikan hasil penilaian unsur/sub-unsur;
 - iii. Unsur dan Sub-unsur tersebut memiliki bobot untuk selanjutnya dapat digabungkan nilainya dalam proses penilaian Aspek Teknis.
 - iv. Contoh Penentuan Kriteria Nilai dalam sebuah barang/jasa adalah berupa :

No	Unsur dan Sub Unsur	Bobot Unsur	Ambang Batas Unsur
1.	Kualitas	50	35
	<ul style="list-style-type: none"> a. Kinerja keluaran produk memiliki performa diatas 120% hingga 130% dari yang disyaratkan diberikan nilai 50 b. Kinerja keluaran produk 		

No	Unsur dan Sub Unsur	Bobot Unsur	Ambang Batas Unsur
	<p>memiliki performa diatas 110% hingga 120% dari yang disyaratkan diberikan nilai 45</p> <p>c. Kinerja keluaran produk memiliki performa diatas 100% hingga 110% dari yang disyaratkan diberikan nilai 40</p> <p>d. Kinerja keluaran produk memiliki performa 100% sesuai dengan yang disyaratkan diberikan nilai 35</p> <p>e. Kinerja keluaran produk dibawah dari 100% terhadap yang disyaratkan diberikan nilai 0</p>		

No	Unsur dan Sub Unsur	Bobot Unsur	Ambang Batas Unsur
2.	Tingkat Layanan Pelatihan	30	24
	<ul style="list-style-type: none"> a. Diatas dokumen spesifikasi diberikan nilai 30 b. Sesuai dengan dokumen spesifikasi diberikan nilai 24 c. Kurang dari dokumen spesifikasi diberikan nilai 0 		
3.	Lama Garansi	20	14
	<ul style="list-style-type: none"> a. Diatas 3 tahun diberikan nilai 20 b. Garansi sesuai yang disyaratkan yaitu minimal 2 tahun diberikan nilai 14 c. Garansi kurang dari yang disyaratkan yaitu dibawah 2 tahun diberikan nilai 0 		

- v. Misal terdapat 4 (empat) Penawar yang telah lulus Aspek Penawaran yaitu Penawar W, Penawar X, Penawar Y, dan Penawar Z.

- vi. Penawar W memberikan kualitas produk 102% terhadap yang disyaratkan, tingkat layanan pelatihan yang sesuai, dan lama garansi 1 tahun.
- vii. Penawar X memberikan kualitas produk 108% terhadap yang disyaratkan, tingkat layanan pelatihan yang sesuai, dan lama garansi 2 tahun.
- viii. Penawar Y memberikan kualitas produk 148% terhadap yang disyaratkan, tingkat layanan pelatihan yang diatas spesifikasi, dan lama garansi 2 tahun.
- ix. Penawar Z memberikan kualitas produk 114% terhadap yang disyaratkan, tingkat layanan pelatihan yang diatas spesifikasi, dan lama garansi 5 tahun.
- x. Berdasarkan informasi tersebut maka Aspek Teknis dinilai sebagai berikut :

Hasil Penilaian Unsur	W	X	Y	Z
Kualitas	40	40	50	45
Tk. Layanan Pelatihan	24	24	30	30
Lama Garansi	0	14	14	20
Jumlah	64	78	94	95
Kesimpulan	Tidak memenuhi Passing Grade Unsur Lama Garansi	Lulus Teknis	Lulus Teknis	Lulus Teknis

c. Aspek Harga

- i. Lakukan koreksi aritmatik pada penawar yang lulus Aspek Teknis.
- ii. Penilaian penawaran harga dengan cara memberikan nilai tertinggi kepada penawar terendah.
- iii. Nilai penawaran peserta yang lain dihitung dengan menggunakan perbandingan harga penawarannya dengan penawaran terendah.
- iv. Contoh dalam hal terdapat 3 (tiga) penawar yang sedang dievaluasi dan lulus Aspek Teknis (melanjutkan contoh diatas), penawar X dengan nilai Rp433juta, penawar Y dengan nilai Rp411Juta, penawar Z dengan nilai Rp418Juta, maka Penawar terendah yaitu Penawar Y menjadi baseline dalam pemberian nilai yang kemudian ditetapkan sebagai nilai tertinggi (dalam hal digunakan skala tertinggi 100 maka diberikan nilai 100).
- v. Penilaian dilakukan dengan menggunakan rumus = $\frac{\text{baseline (harga terendah)}}{\text{Harga Penawaran}} \times \text{Skor tertinggi bobot harga}$
- vi. Dengan demikian maka :
 1. Penyedia X = $\frac{\text{Rp411Juta}}{\text{Rp411 Juta}} \times 100 = 100$

$$2. \text{ Penyedia Y} = \frac{\text{Rp411Juta}}{\text{Rp418 Juta}} \times 100 = 98,325$$

$$3. \text{ Penyedia Z} = \frac{\text{Rp411Juta}}{\text{Rp433 Juta}} \times 100 = 94,91$$

- d. Penggabungan Skor Aspek Teknis dan Skor Aspek Harga
Metode Evaluasi Sistem Nilai yang digunakan sesuai dengan Dokumen Pemilihan yang diumumkan dan tidak dapat diubah setelah masa pemasukan penawaran menggunakan bobot Aspek Harga sebesar 35% dan bobot Aspek Teknis sebesar 65%. Maka penggabungan nilai menghasilkan informasi sebagai berikut :

Penawar	Skor Teknis	Skor Harga	Nilai Teknis terbobot (65%)	Nilai Harga terbobot (35%)	Skor Akhir
X	78	100	50,7	35	85,7
Y	94	98,325	61,1	34,41375	95,51375
Z	95	94,91	61,75	33,2185	94,9685

Dengan demikian pemenang dari proses metode Pemilihan dengan Sistem Nilai diatas adalah Penawar Z walau harganya merupakan harga tertinggi.

- e. Penggunaan
1. Metode ini digunakan untuk Pengadaan Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya;
 2. Lebih cocok digunakan untuk pengadaan barang/jasa yang kompleks seperti pengadaan suatu sistem jaringan komputer dengan jumlah pengguna besar.
- f. Langkah melakukan Evaluasi Sistem Nilai
1. Lakukan evaluasi administrasi dengan sistem gugur;
 2. Peserta yang lulus administrasi kemudian lanjut pada tahapan penilaian teknis dengan membandingkan kriteria yang sudah ditetapkan dalam dokumen pemilihan (dilarang post bidding);
 3. Menggabungkan unsur-unsur teknis untuk mendapatkan satu nilai teknis (Perhatikan ketentuan ambang batas);
 4. Lakukan koreksi aritmatik pada Penawar yang lulus aspek teknis.
 5. Konversi penawaran harga ke skor harga;
 6. Gabungkan nilai Skor Teknis dan Skor Harga sesuai dengan bobot yang sudah ditetapkan (dilarang post bidding);
- g. Hubungan dengan Metode Kualifikasi : Umumnya digunakan bersama metode kualifikasi prakualifikasi.
- h. Hubungan dengan Metode Penyampaian Penawaran : umumnya digunakan bersama metode penyampaian penawaran 2 (dua) sampul atau 2 (dua) tahap.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa :

- i. Metode Evaluasi Sistem Nilai digunakan untuk Penyedia Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya yang harga penawarannya dipengaruhi oleh Kualitas Teknis, sehingga

penetapan pemenang berdasarkan kombinasi perhitungan penilaian teknis dan harga;

- ii. Evaluasi Penawaran dilakukan dengan memberikan bobot penilaian terhadap teknis dan harga.

3. Metode Evaluasi Kualitas

Merupakan metode Evaluasi yang ditujukan untuk memilih Penyedia Jasa Konsultansi yang dilakukan dengan berdasarkan kualitas penawaran teknis terbaik yang kemudian dilanjutkan dengan negosiasi dan/atau klarifikasi teknis serta negosiasi biaya kepada penawar dengan nilai kualitas terbaik.

Sebagai contoh konkrit, metode evaluasi kualitas bisa digunakan untuk pekerjaan jasa konsultansi yang bersifat kajian makro, penasihat, atau perencanaan dan pengawasan pekerjaan kompleks. Misalnya, jika perusahaan ingin membangun pembangkit tenaga listrik, perencanaan terowongan di bawah laut, atau desain bandar udara internasional, mereka bisa menggunakan metode ini untuk memilih penyedia jasa konsultansi yang paling sesuai. Metode ini menilai penyedia jasa konsultansi berdasarkan rencana kerja yang mereka ajukan, bukan berdasarkan harga yang mereka tawarkan. Metode ini memilih penyedia jasa konsultansi yang memiliki rencana kerja terbaik, lalu berdiskusi dengan mereka tentang hal-hal teknis dan biaya yang dibutuhkan.

a. Langkah melakukan Evaluasi Kualitas

- i. Aspek Administrasi dilakukan dengan melakukan evaluasi administrasi dengan sistem gugur terhadap peserta yang lulus prakualifikasi untuk konsultan badan. Sedangkan konsultan perorangan, kualifikasi dilakukan setelah penilaian teknis.

ii. Aspek Teknis, dapat menggunakan :

memberikan nilai (scoring) pada unsur-unsur teknis yang dinilai. Unsur-unsur pokok yang dinilai antara lain meliputi pengalaman Badan Usaha/Perorangan, proposal teknis, dan kualifikasi tenaga ahli. Pelaksana Pemilihan / Tim Pelaksana Pemilihan menentukan bobot nilai dari masing-masing unsur.

Acuan yang dapat digunakan untuk pembobotan pada Jasa Konsultansi Non Konstruksi adalah sebagai berikut:

- a) Pengalaman (10-20%);
- b) Proposal teknis (20-40%);
- c) Kualifikasi tenaga ahli (50-70%); dan
- d) Jumlah bobot $a+b+c=100\%$.

Acuan yang dapat digunakan untuk pembobotan pada Jasa Konsultansi Konstruksi adalah sebagai berikut:

- a) Pengalaman (15-30%);
- b) Proposal teknis (20-35%);
- c) Kualifikasi tenaga ahli (50-65%); dan
- d) Jumlah bobot $a+b+c=100\%$.

Pemilihan nilai besar bobot dapat menggunakan pendekatan nilai maksimal dari masing-masing elemen, sesuai maksud, tujuan, dan ruang lingkup yang ditetapkan di dalam Kerangka Acuan Kerja. Misal untuk keluaran produk jasa konsultasi konstruksi yang paling diutamakan

adalah kualifikasi tenaga ahli, maka bobot maksimal kualifikasi tenaga ahli dapat dipergunakan, yaitu sebesar 65%. Selanjutnya bobot pengalaman dan menyesuaikan dari nilai minimalnya, yaitu masing 15 dan 20.

Selanjutnya lakukan penentuan peringkat dengan menggabungkan nilai masing-masing unsur dengan memberikan bobot tertentu pada masing-masing unsur sehingga didapatkan satu nilai teknis untuk masing-masing penawar.

- iii. Aspek Harga : hanya dilakukan koreksi aritmatik dan selanjutnya menjadi bahan untuk digunakan dalam proses negosiasi bagi peserta dengan Aspek Teknis bernilai tertinggi (Kualitas terbaik).
 - iv. Penilaian Akhir : Peserta yang mempunyai nilai teknis paling tinggi dan memenuhi kriteria ambang batas teknis diberi kesempatan pertama untuk melakukan klarifikasi dan negosiasi harga hingga tercapai kesepakatan harga, jika negosiasi tidak mencapai kesepakatan (gagal) maka lakukan pada peringkat berikutnya (jika ada).
- b. Penggunaan :
- i. Untuk mendapatkan Penyedia Jasa Konsultansi yang memiliki kualitas penawaran teknis terbaik, contoh lainnya adalah pada pekerjaan :
 1. perencanaan dan pengawasan pekerjaan kompleks, seperti desain pembuatan pembangkit tenaga listrik, perencanaan terowongan di bawah laut;
 2. bersifat kajian makro (masterplan roadmap), penasihat (advisory); dan
 3. desain pembangunan bandar udara internasional.
 - ii. Jasa konsultansi yang ruang lingkup pekerjaan, jenis tenaga ahli, dan waktu penyelesaian pekerjaan tidak dapat diuraikan dengan pasti dalam spesifikasi teknis atau kerangka acuan kerja (KAK); atau
 - iii. Jasa Konsultansi Perorangan.
- c. Hubungan dengan Metode Kualifikasi : Menggunakan Prakuualifikasi pada metode pemilihan penyedia :
- i. Seleksi Terbatas;
 - ii. Seleksi; atau
 - iii. Jasa Konsultansi perorangan.
- d. Hubungan dengan Metode Penyampaian Penawaran :
- i. Dua File untuk Seleksi Terbatas/Seleksi;
 - ii. Satu File untuk Jasa Konsultansi Perorangan dengan menggunakan Penunjukan/Pengadaan Langsung; atau
 - iii. Metode Penyampaian yang dimungkinkan secara Peraturan yang ditetapkan organisasi.

4. Metode Evaluasi Kualitas dan Biaya

Metode Evaluasi Kualitas dan Biaya digunakan untuk Jasa Konsultansi yang ruang lingkup pekerjaan, jenis tenaga ahli, dan waktu penyelesaian pekerjaan sudah dapat diuraikan dengan pasti dalam spesifikasi teknis atau kerangka acuan kerja (KAK).

Ketentuan dalam evaluasi Kualitas dan Biaya dilakukan dengan :

- a. Membagi dua aspek penawaran teknis, yaitu :
 - i. Kualitas Penawaran Teknis, dengan bobot antara 60% (enam puluh persen) sampai dengan 80% (delapan puluh persen), yang dilakukan dengan :
 1. Memberikan bobot turunan terhadap masing-masing unsur penilaian dengan nilai masing-masing unsur dan/atau nilai total keseluruhan unsur memenuhi ambang batas minimal. Nilai angka/bobot ditetapkan dalam kriteria evaluasi yang menjadi bagian dari Dokumen Pemilihan.
 2. Unsur/Sub-Unsur yang dinilai harus bersifat kuantitatif.
 - ii. Penawaran Biaya, dengan bobot antara 20% (dua puluh persen) sampai dengan 40% (empat puluh persen), yang dilakukan dengan cara :
 1. Penilaian penawaran harga dengan cara memberikan nilai tertinggi kepada penawaran terendah.
 2. Nilai penawaran peserta yang lain dihitung dengan menggunakan perbandingan harga penawarannya dengan harga penawaran terendah, menggunakan rumus sebagai berikut :
$$\frac{\text{baseline (harga terendah)}}{\text{Harga Penawaran}} \times \text{Skor tertinggi bobot harga}$$
- b. Penentuan pemenang berdasarkan nilai akhir yang merupakan nilai kombinasi terbaik kualitas penawaran teknis dan penawaran biaya, yang kemudian dilanjutkan dengan negosiasi dan/atau klarifikasi.

Melakukan Evaluasi Harga Satuan Timpang dan Evaluasi Kewajaran Harga Pada Proses Evaluasi Harga

Evaluasi harga satuan timpang dilakukan hanya untuk Kontrak Harga Satuan atau item pekerjaan dengan harga satuan pada Kontrak Gabungan Lumsum dan Harga Satuan, keberadaan berita acara satuan timpang menjadi penting karena pada kontrak tahun jamak yang memiliki durasi lebih dari 18 (delapan belas) bulan maka item pekerjaan yang dinyatakan timpang tidak dapat dilakukan penyesuaian harga.

Sedangkan Evaluasi Kewajaran Harga adalah aktifitas yang dilakukan untuk memberikan kesimpulan sebuah harga penawaran Wajar atau tidak ketika bernilai dibawah 80% (delapan puluh persen) dari HPS, Berita Acara Klarifikasi Kewajaran Harga dan Berita Acara Evaluasi Kewajaran Harga menjadi faktor penentu pelaku usaha dinyatakan penawarannya wajar (ketika tidak terklarifikasi besar pasak daripada tiang) saat memberikan penawaran dibawah 80% (delapan puluh persen) dari HPS yang ketika menerima penetapan pemenang berpengaruh pada besaran Nilai Jaminan Pelaksanaan sebesar 5% (lima persen) dari Nilai HPS.

Menentukan Metode Penyampaian Penawaran

Pada Pengadaan Barang/Jasa secara umum dikenal penyampaian metode pemilihan dilakukan dengan cara :

- a. 1 (satu) File : Peserta menyampaikan dokumen penawaran yang terdiri atas persyaratan administrasi dari sebuah penawaran, teknis penawaran, dan harga penawaran yang penyampaiannya disatukan kemudian pada saat pembukaannya dilakukan bersamaan. Penerapan metode ini berkaitan dengan :

- i. Metode Evaluasi yang menggunakan metode Harga Terendah pada Pengadaan Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya;
- ii. Pelaksanaan pengadaan Jasa Konsultansi yang pemilihannya dilakukan secara non-kompetitif/ melalui metode Pengadaan Langsung dan Penunjukan Langsung, atau dalam hal kualifikasi sudah tidak lagi menjadi perhatian seperti dalam proses Seleksi Terbatas yang pesertanya sudah terqualifikasi dalam Vendor Management System.

Contoh : pengadaan Barang/Jasa yang umum dan banyak tersedia di pasaran dengan risiko rendah, seperti pengadaan komputer, pengadaan jasa kebersihan, pekerjaan konstruksi sederhana.

- b. 2 (dua) File : Peserta menyampaikan dokumen penawaran berupa 2 (dua) file yang dilakukan penyerahannya secara bersamaan (tidak dipisahkan masa pemasukan penawarannya), file pertama terdiri atas persyaratan administrasi dari sebuah penawaran dan teknis penawaran, file pertama ini dilakukan evaluasi terlebih dahulu, selanjutnya evaluasi peserta yang memenuhi persyaratan administrasi teknis berlanjut kepada pembukaan evaluasi penawaran peserta pada file kedua yang berisi harga penawaran. Penerapan metode ini berkaitan dengan :
 - i. Sifat Pengadaan Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya yang memerlukan penilaian terhadap aspek teknis terlebih dahulu;
 - ii. Pelaksanaan Pengadaan Jasa Konsultansi yang pemilihannya dilakukan secara kompetitif melalui Metode Pemilihan Seleksi.

Contoh : pengadaan Barang/Jasa yang tidak dikategorikan sederhana namun tidak dapat dikategorikan kompleks, seperti pengadaan peralatan teknologi informasi dalam satu kesatuan sistem yang sudah dapat diuraikan dengan jelas sebelumnya terdiri dari server, client, dan perangkat lainnya dalam satu paket, pekerjaan konstruksi yang tingkat risikonya cenderung menengah, dan pengadaan jasa lainnya pengelolaan gedung dan fasilitasnya.

- c. 2 (dua) Tahap : Peserta menyampaikan penawaran dengan 2 (dua) tahapan (dipisahkan masa pemasukan penawarannya), tahapan pertama terdiri atas penawaran administrasi dan teknis, pemisahan ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan karakteristik pengadaan Pada Pengadaan Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya dengan ciri sebagai berikut :
 - i. spesifikasinya belum dapat ditentukan dengan pasti;
 - ii. mempunyai beberapa alternatif penggunaan sistem dan desain penerapan teknologi yang berbeda;
 - iii. dimungkinkan perubahan spesifikasi berdasarkan klarifikasi penawaran teknis yang diajukan, dan/atau
 - iv. membutuhkan penyetaraan teknis

Selanjutnya setelah Evaluasi Penawaran pada Tahap 1 sudah selesai maka para Peserta yang lulus Tahap 1 dapat memasukkan penawaran pada Tahap 2, pada Tahap 2 ini peserta memasukkan Penawaran Harga.

Contoh : Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang kompleks, memiliki teknologi tinggi, dan/atau memiliki risiko tinggi, contoh Pengadaan Pesawat Terbang, Pengadaan Gedung Menara Pencakar Langit, Pembangunan pembangkit tenaga listrik, Perancangan jembatan bentang lebar, Penyelenggaraan acara (event organizer) pameran berskala internasional, dan lain-lain.

Cara melakukan evaluasi penawaran

Contoh cara melakukan evaluasi penawaran dapat dilihat pada Paparan Materi yang tidak terpisahkan dari modul ini.

Cara menentukan peringkat dan pemenang penawaran

Contoh cara melakukan penentuan peringkat dan pemenang penawaran dapat dilihat pada Paparan Materi yang tidak terpisahkan dari modul ini.

Cara menyusun dan menyampaikan laporan hasil evaluasi

Contoh cara melakukan penyusunan dan penyampaian hasil evaluasi dapat dilihat pada Paparan Materi yang tidak terpisahkan dari modul ini.

Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kualifikasi penyedia barang/jasa, dan apa saja syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh penyedia untuk dapat mengikuti kualifikasi!
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan dokumen pemilihan penyedia barang/jasa!
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan evaluasi dokumen penawaran penyedia barang/jasa, dan apa saja metode-metode evaluasi yang dapat digunakan!
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan evaluasi kualifikasi penyedia barang/jasa!

Rangkuman

Evaluasi Materi Pokok

1. Apa yang dimaksud dengan metode penyampaian penawaran pada pengadaan barang/jasa?
 - a. Cara yang digunakan oleh pembeli untuk menyampaikan dokumen pemilihan yang terdiri dari persyaratan administrasi, teknis, dan harga.
 - b. Cara yang digunakan oleh peserta untuk menyampaikan dokumen penawaran yang terdiri dari persyaratan administrasi, teknis, dan harga.
 - c. Cara yang digunakan oleh pembeli untuk menyampaikan dokumen kontrak yang terdiri dari persyaratan administrasi, teknis, dan harga.
 - d. Cara yang digunakan oleh peserta untuk menyampaikan dokumen kontrak yang terdiri dari persyaratan administrasi, teknis, dan harga.
2. Berapa jumlah metode penyampaian penawaran yang ada, dan apa saja namanya?
 - a. Tiga, yaitu satu file, dua file, dan dua tahap.
 - b. Tiga, yaitu satu tahap, dua tahap, dan tiga tahap.
 - c. Empat, yaitu satu file, dua file, dua tahap, dan tiga tahap.
 - d. Empat, yaitu satu tahap, dua tahap, tiga tahap, dan empat tahap.
3. Kapan metode penyampaian penawaran satu file digunakan?
 - a. Untuk pengadaan yang menggunakan metode evaluasi harga terendah atau pengadaan jasa konsultasi yang non-kompetitif.
 - b. Untuk pengadaan yang menggunakan metode evaluasi sistem nilai atau pengadaan jasa konsultasi yang kompetitif.
 - c. Untuk pengadaan yang menggunakan metode evaluasi kualitas atau kualitas dan biaya.
 - d. Untuk pengadaan yang spesifikasinya belum dapat ditentukan dengan pasti, mempunyai beberapa alternatif sistem dan desain, dimungkinkan perubahan spesifikasi berdasarkan klarifikasi, atau membutuhkan penyetaraan teknis.

4. Kapan metode penyampaian penawaran dua file digunakan?
 - a. Untuk pengadaan yang menggunakan metode evaluasi harga terendah atau pengadaan jasa konsultasi yang non-kompetitif.
 - b. Untuk pengadaan yang menggunakan metode evaluasi sistem nilai atau pengadaan jasa konsultasi badan usaha.
 - c. Untuk pengadaan yang menggunakan metode evaluasi kualitas atau kualitas dan biaya.
 - d. Untuk pengadaan yang spesifikasinya belum dapat ditentukan dengan pasti, mempunyai beberapa alternatif sistem dan desain, dimungkinkan perubahan spesifikasi berdasarkan klarifikasi, atau membutuhkan penyetaraan teknis.

5. Kapan metode penyampaian penawaran dua tahap digunakan?
 - a. Untuk pengadaan yang menggunakan metode evaluasi harga terendah atau pengadaan jasa konsultasi yang non-kompetitif.
 - b. Untuk pengadaan yang menggunakan metode evaluasi sistem nilai atau pengadaan jasa konsultasi yang kompetitif.
 - c. Untuk pengadaan yang menggunakan metode evaluasi kualitas atau kualitas dan biaya.
 - d. Untuk pengadaan yang spesifikasinya belum dapat ditentukan dengan pasti, mempunyai beberapa alternatif sistem dan desain, dimungkinkan perubahan spesifikasi berdasarkan klarifikasi, atau membutuhkan penyetaraan teknis.

6. Apa yang dimaksud dengan metode evaluasi penawaran pada pengadaan barang/jasa?
 - a. Cara yang digunakan oleh pelaksana pemilihan/tim pelaksana pemilihan untuk menentukan pemenang pengadaan barang/jasa berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh pembeli.
 - b. Cara yang digunakan oleh peserta untuk menentukan pemenang pengadaan barang/jasa berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh pembeli.
 - c. Cara yang digunakan oleh pelaksana pemilihan/tim pelaksana pemilihan untuk menentukan pemenang pengadaan barang/jasa berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh peserta.
 - d. Cara yang digunakan oleh peserta untuk menentukan pemenang pengadaan barang/jasa berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh peserta.

7. Berapa jumlah metode evaluasi penawaran pada BPJS Ketenagakerjaan yang ada, dan apa saja namanya?
 - a. Tiga, yaitu harga terendah, sistem nilai, dan kualitas.
 - b. Tiga, yaitu harga terendah, sistem nilai, dan kualitas dan biaya.
 - c. Empat, yaitu harga terendah, sistem nilai, kualitas, dan kualitas dan biaya.
 - d. Empat, yaitu harga terendah, sistem nilai, kualitas, dan biaya selama umur ekonomis.

8. Kapan metode evaluasi harga terendah digunakan?
 - a. Untuk pengadaan barang/jasa yang bersifat standar atau rutin, yang praktik dan standar pelaksanaannya sudah mapan, dan memiliki anggaran yang terbatas.
 - b. Untuk pengadaan barang/jasa yang bersifat kompleks atau spesifik, dan memerlukan pertimbangan lebih dari sekadar harga.
 - c. Untuk pengadaan jasa konsultasi yang memerlukan keahlian dan kreativitas tinggi dari penyedia.
 - d. Untuk pengadaan jasa konsultasi yang memerlukan keseimbangan antara kualitas dan biaya dari penyedia.

9. Kapan metode evaluasi sistem nilai digunakan?
 - a. Untuk pengadaan barang/jasa yang bersifat standar atau rutin, yang praktik dan standar pelaksanaannya sudah mapan, dan memiliki anggaran yang terbatas.
 - b. Untuk pengadaan barang/jasa yang bersifat kompleks atau spesifik, dan memerlukan pertimbangan lebih dari sekedar harga.
 - c. Untuk pengadaan jasa konsultasi yang memerlukan keahlian dan kreativitas tinggi dari penyedia.
 - d. Untuk pengadaan jasa konsultasi yang memerlukan keseimbangan antara kualitas dan biaya dari penyedia.
10. Kapan metode evaluasi kualitas digunakan?
 - a. Untuk pengadaan barang/jasa yang bersifat standar atau rutin, yang praktik dan standar pelaksanaannya sudah mapan, dan memiliki anggaran yang terbatas.
 - b. Untuk pengadaan barang/jasa yang bersifat kompleks atau spesifik, dan memerlukan pertimbangan lebih dari sekedar harga.
 - c. Untuk pengadaan jasa konsultasi yang memerlukan keahlian dan kreativitas tinggi dari penyedia.
 - d. Untuk pengadaan jasa konsultasi yang memerlukan keseimbangan antara kualitas dan biaya dari penyedia.
11. Kapan metode evaluasi kualitas dan biaya digunakan?
 - a. Untuk pengadaan barang/jasa yang bersifat standar atau rutin, yang praktik dan standar pelaksanaannya sudah mapan, dan memiliki anggaran yang terbatas.
 - b. Untuk pengadaan barang/jasa yang bersifat kompleks atau spesifik, dan memerlukan pertimbangan lebih dari sekedar harga.
 - c. Untuk pengadaan jasa konsultasi yang memerlukan keahlian dan kreativitas tinggi dari penyedia.
 - d. Untuk pengadaan jasa konsultasi yang memerlukan keseimbangan antara kualitas dan biaya dari penyedia.
12. Apa yang dimaksud dengan sistem gugur dan ambang batas dalam evaluasi penawaran?
 - a. Sistem gugur adalah metode evaluasi yang menentukan apakah penawaran memenuhi atau tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan, tanpa memberikan skor atau bobot. Ambang batas adalah nilai minimal yang harus dipenuhi oleh penawaran untuk dapat dinyatakan lulus evaluasi.
 - b. Sistem gugur adalah metode evaluasi yang menentukan apakah penawaran memenuhi atau tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan, dengan memberikan skor atau bobot. Ambang batas adalah nilai maksimal yang harus dipenuhi oleh penawaran untuk dapat dinyatakan lulus evaluasi.
 - c. Sistem gugur adalah metode evaluasi yang menentukan apakah penawaran memenuhi atau tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan, dengan memberikan skor atau bobot. Ambang batas adalah nilai minimal yang harus dipenuhi oleh penawaran untuk dapat dinyatakan lulus evaluasi.
 - d. Sistem gugur adalah metode evaluasi yang menentukan apakah penawaran memenuhi atau tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan, tanpa memberikan skor atau bobot. Ambang batas adalah nilai maksimal yang harus dipenuhi oleh penawaran untuk dapat dinyatakan lulus evaluasi.

Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan anda terhadap materi pokok.

Rumus:

Tingkat Penguasaan = $(\Sigma \text{Jumlah yang benar} / \Sigma \text{Jumlah yang salah}) \times 100\%$

Arti tingkat penguasaan

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

100% = baik sekali

80% = baik

0-60% = kurang

Apabila tingkat penguasaan anda mencapai 80% ke atas, bagus! Berarti Anda telah memahami materi pokok pada BAB III. Tetapi bila tingkat penguasaan anda masih di bawah 80%, anda harus mengulangi lagi materi pokok pada BAB III terutama bagian yang belum anda kuasai.

Bab IV Negosiasi,

Uraian Materi

Negosiasi adalah proses komunikasi antara dua atau lebih pihak yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Negosiasi dapat dilakukan dalam berbagai bidang, seperti politik, bisnis, hukum, pendidikan, dan sebagainya. Negosiasi dapat bersifat formal atau informal, tergantung pada konteks dan tujuan dari masing-masing pihak.

Saat ini negosiasi sudah menjadi bagian penting dari kehidupan sehari-hari, khususnya dalam dunia usaha. Negosiasi dapat membantu para pelaku usaha untuk mendapatkan barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan anggaran mereka, serta untuk menjalin hubungan yang baik dengan para pemasok, pelanggan, mitra, dan pesaing. Negosiasi juga dapat membantu para pelaku usaha untuk menyelesaikan konflik atau permasalahan yang mungkin timbul dalam proses bisnis.

Negosiasi membutuhkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang tepat dari para pihak yang terlibat. yang membahas tentang konsep, tujuan, prinsip, teknik, dan tahapan negosiasi dalam pengadaan barang/jasa.

Pengertian dan tujuan negosiasi

Negosiasi adalah proses komunikasi antara dua atau lebih pihak yang memiliki tujuan, kepentingan, atau preferensi yang berbeda atau bertentangan, dan berusaha untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan atau memuaskan. Negosiasi juga dapat dipandang sebagai proses pengambilan keputusan bersama yang melibatkan pertukaran barang, jasa, informasi, atau nilai lainnya antara para pihak yang terlibat, dengan mempertimbangkan minat, posisi, harapan, dan kriteria dari masing-masing pihak.

Pemahaman tersebut diatas berdasarkan pendapat para ahli sebagai berikut :

1. Negosiasi adalah proses komunikasi antara dua atau lebih pihak yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. (J. Z. Rubin dan B. R. Brown, 1975)
2. Negosiasi adalah proses pengambilan keputusan antarpribadi yang diperlukan setiap kali kita tidak dapat mencapai tujuan kita sendiri. (Leigh Thompson, 1998)
3. Negosiasi adalah ketika kedua pihak atau lebih mengambil keputusan bersama walaupun memiliki preferensi yang berbeda. (Max H. Bazerman dan Don A. Moore, 1986)
4. Negosiasi adalah proses dua pihak atau lebih yang saling bertukar barang dan jasa dalam upaya menyepakati tingkat kerjasama bagi mereka. (Stephen P. Robbins, 2003)
5. Negosiasi adalah keterampilan hidup yang membantu mencapai kompromi dalam situasi di mana kepentingan terpolarisasi (adanya perbedaan kepentingan). (R. McGuire, 2004)
6. Negosiasi adalah proses menggabungkan posisi konflik ke posisi umum, di bawah aturan keputusan bulat. (R. E. Walton dan R. B. McKersie, 1965)
7. Negosiasi adalah sebuah proses yang berlangsung dalam tiga tahap yang efisiensinya tergantung pada bagaimana negosiator memperlakukan keempat elemen seperti minat, orang, pilihan, dan kriteria. (Roger Fisher dan William Ury, 1981)

Tujuan dari Negosiasi adalah untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan antara dua atau lebih pihak yang memiliki tujuan, kepentingan, atau preferensi yang berbeda atau bertentangan. Negosiasi juga dapat membantu para pihak untuk menyelesaikan masalah, mengurangi konflik, dan menciptakan kerjasama antara para pihak yang terlibat. Dengan demikian maka dapat diuraikan Tujuan dari Negosiasi adalah sebagai berikut :

1. Mencapai kesepakatan bersama yang memiliki kesamaan persepsi, pengertian, dan persetujuan. (Runtung Sitepu, 2005).
2. Menyelesaikan masalah, mengurangi konflik, dan menciptakan nilai bersama bagi para pihak yang terlibat. (Leigh Thompson, 1998).
3. Mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan antara dua atau lebih pihak yang memiliki tujuan, kepentingan, atau preferensi yang berbeda atau bertentangan. (J. Z. Rubin dan B. R. Brown, 1975).

Pada Pengadaan Barang/Jasa Negosiasi dilakukan umumnya pada tahapan sebagai berikut :

- Pada saat pelaksanaan pengadaan untuk produk yang memiliki nilai tinggi;
- Ketika diperlukan kepastian jangka panjang untuk mengamankan ketersediaan pasokan;
- Pengadaan dengan tingkat kesulitan tinggi / kompleks;
- Lain-lain yang telah dispesifikasikan dalam peraturan.

Pada tahapan pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa proses Negosiasi dapat dilakukan pada waktu :

- Saat proses pemilihan, dengan tujuan :
 - Mendapatkan mutu, kuantitas, dan/atau tingkat layanan yang lebih baik;
 - Mendapatkan penawaran harga yang lebih baik;
 - Memenuhi ketentuan yang diatur dalam peraturan (bila ada).
- Sebelum penandatanganan kontrak akan dilakukan, dengan tujuan :
 - Untuk memperjelas klausul-klausul, solusi yang harus ditemukan, dan mengenali potensi masalah antar pihak;
 - Untuk mengembangkan hubungan dan memperdalam pemahaman antara pihak-pihak;
 - Untuk memperbaiki tawaran saat ini (misalnya harga, kondisi, tingkat layanan);
 - Perlunya eksplorasi oleh para pihak yang akan berkontrak, jika terdapat kondisi yang tidak biasa atau kompleks;
- Saat pelaksanaan kontrak, dengan tujuan :
 - Ketika risiko substansial terlibat dalam pengadaan dan pihak-pihak yang akan berkontrak mencari cara untuk mengurangi atau mentransfer paparan risiko;
 - Mengoptimalkan kinerja penyedia berdasarkan kondisi eksisting;
 - Melakukan perbaikan yang diperlukan dalam pelaksanaan kontrak sehingga ditemukan solusi yang lebih baik alih-alih melaksanakan penyelesaian secara jalur litigasi;
 - Terdapat kondisi yang perlu di selesaikan dan perlu didalami penyelesaian masalahnya.

Tahapan-tahapan tersebut dapat disesuaikan dengan Peraturan yang berlaku pada Proses Pengadaan Barang/Jasa, dimana dalam Peraturan Pengadaan Barang/Jasa pada BPJS Ketenagakerjaan, Negosiasi dilakukan pada :

- Saat proses pemilihan, ketika :
 - Dalam hal harga hasil pemilihan dini lebih tinggi dari Pagu Anggaran yang tersedia;
 - Ketika terjadi ketidaksepakatan negosiasi karena harga hasil pemilihan dini lebih tinggi dari Pagu Anggaran yang tersedia dilakukan Negosiasi Ulang kepada Penyedia lainnya;
 - Pada saat Pemenang Pengadaan Dini mengundurkan diri, maka dilakukan negosiasi ulang kepada Penyedia lainnya.
 - Pada saat proses pemilihan Seleksi Jasa Konsultansi dengan metode evaluasi Kualitas

- Pada saat proses pemilihan Seleksi Jasa Konsultansi dengan metode evaluasi Kualitas dan Biaya
- Metode Pemilihan Penunjukan Langsung
- Metode Pemilihan Tender Terbatas, Seleksi Terbatas, Tender, dan Seleksi.
- Saat penandatanganan kontrak akan dilakukan, ketika :
 - Perlu dilakukan pendetilan klausul kontrak;
- Saat pelaksanaan kontrak, ketika :
 - Sebelum dilakukannya variasi/perubahan kontrak
 - Setiap kali masalah timbul selama pelaksanaan kontrak.

Penyelarasan Strategi Pengadaan dan Negosiasi berdasarkan Supply Positioning Model

Setiap kuadran dari Supply Positioning Model tentu berpengaruh pada strategi dan pendekatan Negosiasi, dengan demikian pendekatannya adalah :

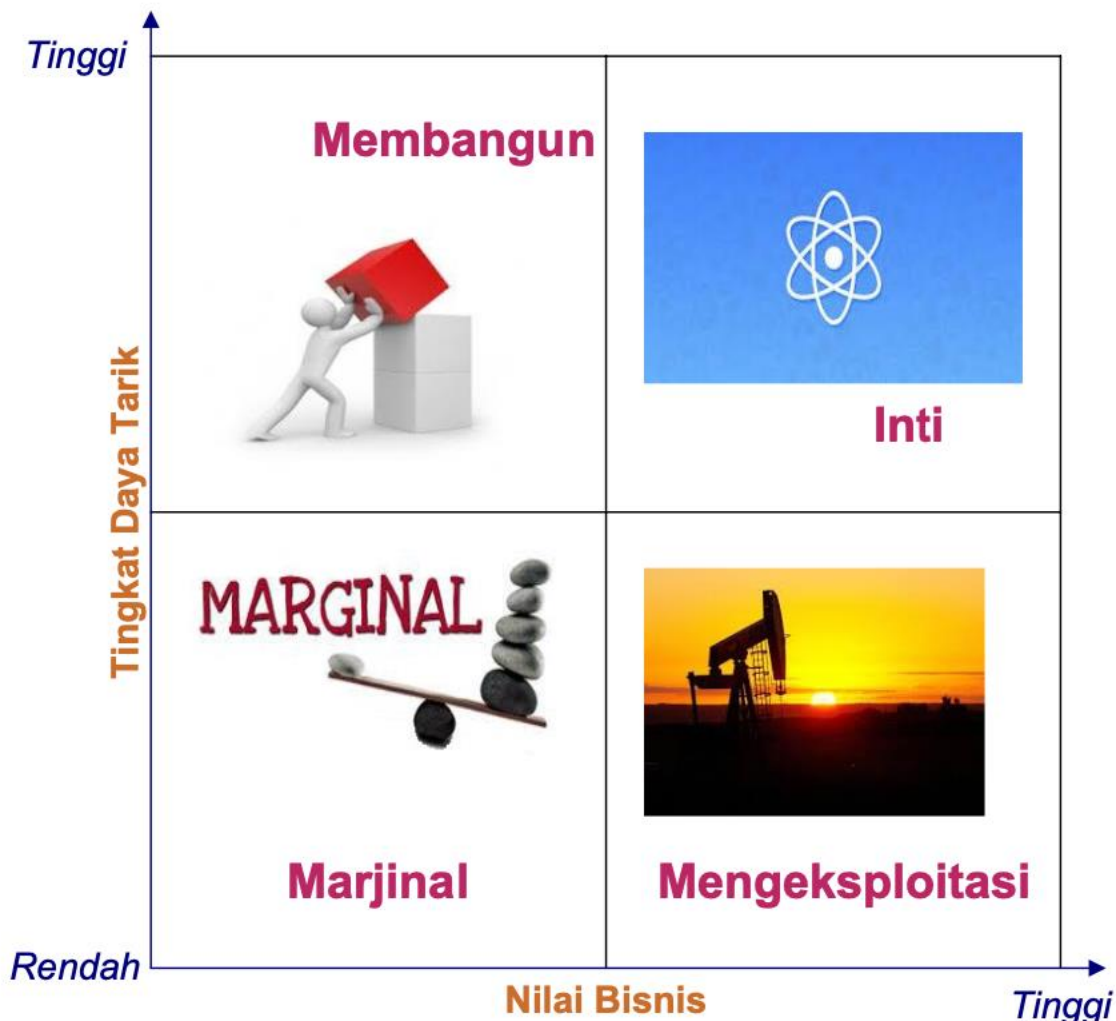
- Routine/Non-Critical: Jenis barang atau jasa yang memiliki pengeluaran rendah dan dampak, peluang, dan risiko pasokan rendah. Strategi pengadaan dan negosiasi yang cocok adalah menggunakan metode pemilihan yang sederhana, mengelola pasokan dengan baik, dan menawar harga secara wajar, dengan demikian salah satu fokus negosiasi yang dapat diambil adalah pengurangan biaya administrasi.
- Leverage: Jenis barang atau jasa yang memiliki pengeluaran tinggi dan dampak, peluang, dan risiko pasokan rendah. Strategi pengadaan dan negosiasi yang cocok adalah melakukan konsolidasi pembelian untuk mencapai efisiensi, menggunakan metode pemilihan yang kompetitif, dan menekan harga sebanyak mungkin, hal ini dikarenakan nilai pengeluaran yang tinggi sehingga upaya yang dapat menjadi fokus dari negosiasi adalah menggunakan strategi negosiasi item leverage akan berkonsentrasi pada harga dan keseluruhan pengurangan biaya.
- Bottleneck: Jenis barang atau jasa yang memiliki pengeluaran rendah dan dampak, peluang, dan risiko pasokan tinggi. Strategi pengadaan dan negosiasi yang cocok adalah mencari alternatif produk atau supplier, menggunakan metode pemilihan yang bersifat request, dan melakukan negosiasi sejak awal untuk mengurangi risiko. Negosiasi pada item bottleneck akan bertujuan untuk mengurangi risiko pasokan. Pembelian mungkin kecil dan tidak menarik untuk penyedia, hal ini menjadikan munculnya tantangan bagi Negosiator dalam meyakinkan penyedia.
- Strategic: Jenis barang atau jasa yang memiliki pengeluaran tinggi dan dampak, peluang, dan risiko pasokan tinggi. Strategi pengadaan dan negosiasi yang cocok adalah membangun hubungan jangka panjang dengan supplier, menggunakan metode pemilihan yang bersifat partnership, dan melakukan negosiasi berdasarkan nilai dan kinerja dengan demikian negosiasi pada item kritis akan bertujuan untuk mengurangi biaya dan pasokan risiko, terutama dengan mengembangkan tipe hubungan kemitraan dengan perusahaan penyedia.

Model Persepsi Penyedia

Dikenal juga sebagai *Supplier Perception Model*, Model Persepsi Penyedia adalah model yang digunakan untuk mengukur tingkat motivasi penyedia barang atau jasa dalam mengikuti proses pengadaan. Model ini memetakan penyedia ke dalam empat kuadran, yaitu:

- **Marginal/Marginal:** Penyedia yang memiliki motivasi rendah dan nilai pengadaan rendah. Penyedia ini menganggap transaksi dengan pengadaan sebagai bisnis tambahan atau sampingan saja, dan tidak tertarik untuk membangun hubungan jangka panjang.
- **Exploit/Mengeksploitasi:** Penyedia yang memiliki motivasi rendah dan nilai pengadaan tinggi. Penyedia ini tidak senang menjadi penyedia di pengadaan, dan cenderung menaikkan harga jualnya. Penyedia ini tidak melakukan langkah-langkah khusus untuk membuat pengadaan menjadi target utama mereka.
- **Develop/Membangun:** Penyedia yang memiliki motivasi tinggi dan nilai pengadaan rendah. Penyedia ini senang menjadi penyedia di pengadaan, dan siap meluangkan waktu dan biaya untuk membangun kerjasama jangka panjang. Penyedia ini ideal untuk pengembangan hubungan kerja jangka panjang.
- **Core/Inti:** Penyedia yang memiliki motivasi tinggi dan nilai pengadaan tinggi. Penyedia ini sudah menjadikan pengadaan sebagai bisnis inti mereka, dan melakukan langkah-langkah yang serius untuk membina hubungan jangka panjang. Penyedia ini juga ideal untuk hubungan jangka panjang.

Model Persepsi Penyedia adalah Cara Pelaku Usaha / Penyedia memandang Pembeli dan kemudian mempengaruhi keputusannya bersikap, berdasarkan penjelasan diatas maka dapat digambarkan sebagaimana bagan sebagai berikut :



Mengelompokan Penyedia dalam model persepsi akan mempermudah kita untuk memahami kemungkinan negosiasi yang akan timbul, termasuk potensi hasil negosiasi yang berpengaruh pada salah satunya keputusan perlu / tidaknya negosiasi dilakukan, berikut ini adalah penjelasannya :

- Marginal : karena volume bisnisnya rendah maka penyedia umumnya tidak memiliki keinginan untuk membina hubungan berjangka, sehingga negosiasi akan menjadi tantangan besar dengan potensi pengembangan hubungan tidak dapat terjalin.
- Mengeksploitasi : walau volume belanja dan kapasitas sebagai pembeli besar, namun penyedia memandang pembeli tidak menarik karena alasan-alasan tertentu, dengan demikian penyedia memandang upaya menjalin hubungan sebagai sebuah kesempatan untuk mengambil keuntungan sebesar mungkin, dengan demikian harga yang ditawarkan akan cenderung tinggi namun tidak berimbang pada perhatian kualitas, kuantitas, waktu, dan layanan yang akan diberikan.
- Membangun : walau volume belanja dan kapasitas sebagai pembeli kecil, namun penyedia memandang pembeli sebagai pembeli yang berdaya tarik, sehingga terdapat peluang berjangka yang mendorong penjual untuk memilih hubungan jangka panjang dengan memberikan penawaran yang menarik.
- Inti : dengan volume belanja dan kapasitas pembeli yang besar maka penyedia mendorong keberlangsungan hubungan jangka panjang, kemudian mengupayakan peningkatan omzet yang didasarkan pada hubungan jangka panjang yang senantiasa berkembang dan saling menguntungkan.

Memahami Gaya Negosiasi Personil yang terlibat Negosiasi

Personil-personil tersebut disesuaikan dengan tipe model persepsi penyedia dapat ditempatkan dalam tim negosiasi yang terdiri dari :

1. Pemimpin Tim Negosiasi : perwakilan dari instansi pengguna yang memahami pelaksanaan kontrak dan merupakan personil inti perusahaan, dan memiliki pengetahuan tentang produk yang akan dibeli, kebutuhan end user, penjaminan mutu dari pelaksanaan kontrak, dan/atau memahami seluk beluk potensi perubahan kontrak yang dapat timbul.
2. Penunjang Khusus : adalah unsur tim yang memiliki keahlian khusus yang berkaitan dengan proses pengadaan, keahlian khusus tersebut dapat berasal dari bidang pengadaan, keuangan, teknis, hukum, dan/atau bidang lainnya yang relevan.
3. Pembuat Ringkasan : adalah unsur tim yang membuat catatan, administrasi, dan ringkasan diskusi.
4. Pengamat : adalah unsur tim yang diposisikan pasif dan tenang, namun memiliki peran sangat penting dalam mendengarkan dan memperhatikan pendapat pihak lain, termasuk ekspresi mikro untuk mencermati potensi keberhasilan negosiasi.

Penempatan personil disesuaikan dengan gaya negosiasi sebagai berikut :

1. Warm: Gaya negosiasi ini adalah gaya yang bersifat hangat, ramah, dan empatik. Penegosiasi yang menggunakan gaya ini berusaha untuk membangun hubungan yang baik dengan lawan negosiasi, dan menunjukkan perhatian dan penghargaan terhadap kepentingan dan perasaan mereka. Penegosiasi yang menggunakan gaya ini biasanya menggunakan bahasa tubuh yang terbuka, kontak mata yang baik, dan nada suara yang lembut. Gaya ini cocok untuk negosiasi yang membutuhkan kerjasama dan kepercayaan antara para pihak.
2. Hard: Gaya negosiasi ini adalah gaya yang bersifat keras, tegas, dan agresif. Penegosiasi yang menggunakan gaya ini berusaha untuk mendapatkan hasil yang terbaik untuk diri mereka sendiri, dan tidak peduli dengan kepentingan dan perasaan lawan negosiasi.

Penegosiasi yang menggunakan gaya ini biasanya menggunakan bahasa tubuh yang tertutup, kontak mata yang menantang, dan nada suara yang keras. Gaya ini cocok untuk negosiasi yang bersifat kompetitif dan distributif.

3. **Logic:** Gaya negosiasi ini adalah gaya yang bersifat logis, rasional, dan objektif. Penegosiasi yang menggunakan gaya ini berusaha untuk mencapai kesepakatan yang berdasarkan pada fakta, data, dan argumen yang kuat. Penegosiasi yang menggunakan gaya ini biasanya menggunakan bahasa tubuh yang netral, kontak mata yang stabil, dan nada suara yang jelas. Gaya ini cocok untuk negosiasi yang membutuhkan analisis dan penyelesaian masalah.
4. **Creative:** Gaya negosiasi ini adalah gaya yang bersifat kreatif, inovatif, dan fleksibel. Penegosiasi yang menggunakan gaya ini berusaha untuk mencari solusi yang dapat memenuhi kepentingan bersama dan menciptakan nilai tambah bagi para pihak. Penegosiasi yang menggunakan gaya ini biasanya menggunakan bahasa tubuh yang ekspresif, kontak mata yang antusias, dan nada suara yang dinamis. Gaya ini cocok untuk negosiasi yang membutuhkan integrasi dan kolaborasi.
5. **Deal Maker:** Gaya negosiasi ini adalah gaya yang bersifat pragmatis, adaptif, dan persuasif. Penegosiasi yang menggunakan gaya ini berusaha untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dan memuaskan bagi para pihak. Penegosiasi yang menggunakan gaya ini biasanya menggunakan bahasa tubuh yang profesional, kontak mata yang meyakinkan, dan nada suara yang persuasif. Gaya ini cocok untuk negosiasi yang membutuhkan kompromi dan penutupan.

Jenis-jenis negosiasi

1. **Negosiasi bilateral:** Jenis negosiasi yang dilakukan antara dua pihak saja, misalnya antara pembeli dan penjual, atau antara atasan dan bawahan. Jenis negosiasi ini biasanya lebih sederhana dan cepat, tetapi juga lebih rentan terhadap konflik dan ketidakseimbangan kekuasaan. (Rubin dan Brown, 1975)
2. **Negosiasi multilateral:** Jenis negosiasi yang dilakukan antara banyak pihak, misalnya antara beberapa negara, organisasi, atau kelompok. Jenis negosiasi ini biasanya lebih kompleks dan lama, tetapi juga lebih mampu menciptakan solusi yang inklusif dan komprehensif. (Thompson, 1998)
3. **Negosiasi formal:** Jenis negosiasi yang memiliki aturan, prosedur, dan agenda yang jelas, misalnya dalam proses pengadaan, perundingan, atau arbitrase. Jenis negosiasi ini biasanya lebih terstruktur dan terorganisir, tetapi juga lebih kaku dan kurang fleksibel. (Bazerman dan Moore, 1986)
4. **Negosiasi informal:** Jenis negosiasi yang lebih fleksibel dan spontan, misalnya dalam kegiatan sehari-hari, seperti tawar-menawar, meminjam, atau berbagi. Jenis negosiasi ini biasanya lebih dinamis dan adaptif, tetapi juga lebih berisiko dan tidak terdokumentasi. (Robbins, 2003)
5. **Negosiasi distributif:** Jenis negosiasi yang bersifat kompetitif dan menghasilkan pemenang dan pecundang, misalnya dalam hal harga, gaji, atau kontrak. Jenis negosiasi ini biasanya berfokus pada posisi dan kepentingan sendiri, dan menganggap sumber daya yang dinegosiasikan sebagai terbatas dan tetap. (McGuire, 2004)
6. **Negosiasi integratif:** Jenis negosiasi yang bersifat kooperatif dan menghasilkan win-win solution, misalnya dalam hal kualitas, layanan, atau kerjasama. Jenis negosiasi ini biasanya berfokus pada kepentingan bersama dan mencari solusi yang dapat memenuhi kebutuhan

semua pihak. Jenis negosiasi ini menganggap sumber daya yang dinegosiasikan sebagai fleksibel dan dapat ditingkatkan. (Rustono, 2010)

7. Negosiasi campuran: Jenis negosiasi yang menggabungkan unsur-unsur dari negosiasi distributif dan integratif, misalnya dalam hal penjualan, pembelian, atau perjanjian. Jenis negosiasi ini biasanya membutuhkan keterampilan dan strategi yang lebih tinggi, karena para pihak harus menyeimbangkan antara kepentingan sendiri dan kepentingan bersama. Jenis negosiasi ini menganggap sumber daya yang dinegosiasikan sebagai variabel dan dapat disesuaikan. (Hindle, 2008)

Langkah negosiasi

1. Menentukan Tujuan Negosiasi

Tujuan Negosiasi tentunya dapat disesuaikan dengan *value for money* yang diharapkan dalam proses pengadaan barang/jasa, sebagai contoh dalam kasus pengadaan sewa komputer sebanyak 1000 unit yang akan digunakan dalam waktu 3 tahun adalah untuk mendapatkan komputer yang memiliki kualitas, kuantitas, waktu, biaya, lokasi, dan penyedia yang sesuai dengan kebutuhan dan anggaran pengadaan. Beberapa contoh tujuan yang dapat diukur dari aspek-aspek tersebut adalah:

- Kualitas: Komputer yang disewa harus memiliki spesifikasi teknis yang memadai untuk menjalankan aplikasi dan program yang dibutuhkan oleh pengguna, serta memiliki garansi dan layanan purna jual yang baik dari penyedia.
- Kuantitas: Komputer yang disewa harus mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pengguna, baik dari segi jumlah maupun variasi. Jumlah komputer yang disewa harus sesuai dengan jumlah pengguna yang direncanakan, dan variasi komputer yang disewa harus sesuai dengan fungsi dan tugas yang berbeda-beda dari pengguna.
- Waktu: Komputer yang disewa harus tersedia dan siap digunakan sesuai dengan jadwal yang ditentukan oleh pengadaan, serta dapat digunakan secara optimal selama masa sewa. Waktu pengiriman, instalasi, dan pemeliharaan komputer yang disewa harus sesingkat mungkin dan tidak mengganggu aktivitas pengguna.
- Biaya: Komputer yang disewa harus memiliki harga sewa yang kompetitif dan wajar, serta sesuai dengan anggaran yang dialokasikan oleh pengadaan. Biaya sewa komputer harus mencakup semua biaya yang terkait dengan penggunaan komputer, seperti biaya transportasi, asuransi, pajak, listrik, dan lain-lain.
- Lokasi: Komputer yang disewa harus berada di lokasi yang mudah dijangkau dan aman bagi pengguna, serta sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Lokasi penyimpanan, pengiriman, dan pengembalian komputer yang disewa harus dekat dengan lokasi penggunaan, serta memiliki fasilitas yang memadai untuk menunjang operasional komputer.
- Penyedia: Komputer yang disewa harus berasal dari penyedia yang memiliki reputasi dan kredibilitas yang baik, serta memiliki pengalaman dan kompetensi yang terkait dengan penyewaan komputer. Penyedia komputer yang disewa harus dapat memberikan pelayanan yang profesional, responsif, dan berkualitas kepada pengadaan dan pengguna.

Dengan demikian untuk menjawab pertanyaan besar dari “apa yang ingin dicapai dalam proses negosiasi yang memenuhi aspek tersebut diatas?” maka dapat dijawab dan yang menjadi contoh dari tujuan negosiasi yang ditetapkan adalah sebagai berikut :

- Teknologi komputer yang diadakan dapat memenuhi tuntutan pemrosesan data dan mampu melakukan proses sebanyak 3 (tiga) aplikasi pemrosesan multimedia secara bersamaan.
- Pemasangan awal dapat dilakukan paling lama 1 minggu dan beroperasi penuh.
- Peralatan berusia paling lama 2 tahun.
- Memiliki tenaga teknis dan dukungan penggantian produk ketika terjadi permasalahan paling lambat 2x24 jam.
- Biaya dari peralatan paling tinggi nilai sewanya adalah Rp15juta selama sewa 3 tahun

Salah satu hal yang perlu diperhitungkan dalam melakukan negosiasi adalah menentukan target negosiasi dari aspek biaya, dalam contoh diatas diasumsikan telah terdapat biaya perhitungan sebagai berikut :

Spesifikasi	Harga Sewa per Unit per Bulan (Rp)	Biaya Variabel per Unit per Bulan (Rp)
Intel Core i3, RAM 4 GB, HDD 500 GB	500.000	75.000
Intel Core i5, RAM 8 GB, HDD 1 TB	750.000	85.000
Intel Core i7, RAM 16 GB, SSD 256 GB	1.000.000	100.000

Sebut saja produk yang dibutuhkan adalah komputer dengan spesifikasi tertinggi, maka dalam setahun biaya yang dikeluarkan per-unit adalah :

Spesifikasi	Harga Sewa per Unit per Bulan (Rp)	Biaya Variabel per Unit per Bulan (Rp)
Intel Core i3, RAM 4 GB, HDD 500 GB	6.000.000	600.000
Intel Core i5, RAM 8 GB, HDD 1 TB	9.000.000	900.000
Intel Core i7, RAM 16 GB, SSD 256 GB	12.000.000	1.200.000

Pada contoh diatas, maka harga per-unit di pasar sebenarnya tidak melebihi dari tujuan negosiasi poin e dimana harga pasarr sewa per-unit adalah Rp12.000.000, namun bila memperhatikan biaya variabel perunit atas tiap tipe dari harga sewa tersebut diatas, maka dapat diperoleh informasi sebagai berikut :

No	Spesifikasi	Harga Sewa per Unit per Bulan (Rp)	Biaya Variabel per Unit per Bulan (Rp)	Persentase biaya variabel dan harga sewa
1	Intel Core i3, RAM 4 GB, HDD 500 GB	6.000.000	900.000	15,00%
2	Intel Core i5, RAM 8 GB, HDD 1 TB	9.000.000	960.000	10,67%
3	Intel Core i7, RAM 16 GB, SSD 256 GB	12.000.000	1.200.000	10,00%

Dengan demikian maka terdapat “inkonsistensi” yang ditemukan oleh tim negosiator, hal dengan demikian pada contoh diatas terdapat peluang untuk menambah selisih negosiasi dengan menggunakan 2 skenario untuk mendapatkan harga terbaik, yaitu menggunakan

penambahan 0,67% pengurang harga agar setara dengan spesifikasi nomor 2 atau penambahan 5% pengurang harga agar setara dengan spesifikasi nomor 1, dengan demikian terdapat pengurangan nilai potensial berkisar antara Rp80.400 sampai dengan Rp600.000 untuk harga sewa per-unit.

2. Tahapan Negosiasi

Terdiri atas Tahapan Pembukaan, Pengujian, Tawar-Menawar, dan Tahap Kesepakatan, berdasarkan contoh diatas, maka dijelaskan sebagai berikut :

a. Tahap Pembukaan

Dalam tahap pembukaan ini kesan pertama menjadi penting, berikut ini adalah apa yang sebaiknya dilakukan dan tidak dilakukan dalam tahap ini :

Do	Don't
Jadilah tuan rumah yang baik, hangat, menunjukkan sikap hormat, dan menampilkan minat secukupnya	Terlalu menekan dan menuntut
Selalu menampilkan respon yang menyejukan	Pasrah dengan kondisi
Melakukan pembicaraan dengan tujuan terselubung sehingga tidak menyinggung	Membandingkan dengan negosiasi lainnya yang telah dilakukan / harga kompetitor
Memeriksa kewenangan dan posisi dari pihak lain dalam bernegosiasi	Menyerang/menjatuhkan dan mempertanyakan kewenangan dan posisi pihak lain
Hangat sebagai pribadi namun tegas dalam mencapai tujuan negosiasi	Membuat pihak lain gusar
Menyepakati agenda dan durasi negosiasi sesuai tujuan	Memulai negosiasi tanpa kejelasan

Dengan demikian pada kasus diatas maka yang perlu dilakukan adalah :

- Menyapa lawan negosiasi dengan sopan, ramah, dan profesional, serta memperkenalkan diri dan perwakilan yang hadir.
- Menyampaikan tujuan dan agenda negosiasi secara jelas dan singkat, serta memastikan bahwa lawan negosiasi memahami dan menyetujuinya.
- Menjelaskan aturan main atau prosedur negosiasi yang akan digunakan, seperti waktu, tempat, metode, dan kriteria penilaian, serta meminta persetujuan atau masukan dari lawan negosiasi.
- Membangun suasana yang kondusif dan nyaman untuk negosiasi, misalnya dengan memberikan pujian, humor, atau ice breaking yang sesuai dengan konteks dan budaya lawan negosiasi.
- Menunjukkan sikap yang terbuka, positif, dan kooperatif, serta menghindari sikap yang defensif, negatif, atau konfrontatif.

b. Tahap Pengujian

Pada tahapan ini berdasarkan informasi yang sudah dimiliki dilakukan klarifikasi yang memiliki peluang untuk mengkonfirmasi informasi yang ada, asumsi yang perlu disamakan, dan pemahaman serta membuka peluang diperolehnya informasi baru, dengan demikian pada tahapan ini langkah yang dapat dilaksanakan adalah :

- Mengumpulkan informasi sebanyak mungkin tentang lawan negosiasi, seperti kebutuhan, kepentingan, posisi, harapan, batas, dan strategi mereka.

- Mengajukan pertanyaan yang terbuka, jujur, dan relevan untuk memahami sudut pandang dan motivasi lawan negosiasi, serta untuk menguji kebenaran dan konsistensi informasi yang mereka berikan.
- Mendengarkan dengan aktif dan empatik apa yang disampaikan oleh lawan negosiasi, serta memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif untuk menunjukkan apresiasi dan penghargaan.
- Mengobservasi bahasa tubuh, kontak mata, nada suara, dan ekspresi wajah lawan negosiasi, serta mencermati tanda-tanda ketidaknyamanan, ketegangan, atau ketidakpercayaan yang mungkin muncul.
- Menganalisis kekuatan dan kelemahan lawan negosiasi, serta mencari peluang dan ancaman yang ada dalam proses negosiasi.

Secara konkrit berdasarkan contoh diatas pelaksanaan tahapan tersebut dapat dikembangkan menjadi :

- Mengumpulkan informasi tentang penyedia komputer yang potensial, seperti reputasi, kredibilitas, pengalaman, dan kompetensi mereka dalam menyewakan komputer. Anda dapat menggunakan berbagai informasi untuk mencari ulasan, testimoni, atau referensi dari penyedia komputer yang Anda minati.
- Mengajukan pertanyaan kepada penyedia komputer tentang spesifikasi, kualitas, garansi, dan layanan purna jual dari komputer yang mereka sewakan. Anda dapat menanyakan tentang detail teknis, proses instalasi, pemeliharaan, dan pengembalian komputer, serta tanggung jawab dan sanksi yang berlaku jika terjadi kerusakan atau kehilangan komputer.
- Mendengarkan dengan aktif dan empatik apa yang disampaikan oleh penyedia komputer, serta memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif. Anda dapat menunjukkan apresiasi dan penghargaan atas penawaran dan pelayanan yang mereka berikan, serta memberikan saran atau masukan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi sewa komputer.
- Mengobservasi bahasa tubuh, kontak mata, nada suara, dan ekspresi wajah penyedia komputer, serta mencermati tanda-tanda ketidaknyamanan, ketegangan, atau ketidakpercayaan yang mungkin muncul. Anda dapat menyesuaikan gaya komunikasi dan negosiasi Anda sesuai dengan karakteristik dan budaya penyedia komputer, serta menghindari sikap yang defensif, negatif, atau konfrontatif.
- Menganalisis kekuatan dan kelemahan penyedia komputer, serta mencari peluang dan ancaman yang ada dalam proses negosiasi. Anda dapat membandingkan penawaran dan pelayanan dari berbagai penyedia komputer, serta menentukan target negosiasi Anda berdasarkan biaya variabel, harga sewa, dan nilai bisnis dari komputer yang Anda sewa.

Negosiator seharusnya menghindari untuk membuat pengajuan yang tetap sebelum memastikan semua yang penting telah diklarifikasikan. Mempresentasikan pengajuan secara prematur akan membuat pihak lain defensif, di bawah tekanan yang tidak perlu dan keluar dari negosiasi.

c. Tahap Tawar-Menawar

Pada tahapan ini terdapat daftar sebagai berikut :

Do	Don't
----	-------

Posisikan untuk menjadi pengusul tawaran terlebih dahulu atau tidak, jika memutuskan menawar terlebih dahulu maka lakukan dengan singkat namun jelas.	Negosiator hendaknya tidak merespon dengan menolak tawaran secara seketika/saat itu juga.
Negosiator menerima informasi dan meringkasnya secara teratur dengan menghubungkan variabel-variabel yang tersedia, membangun ide / gagasan baru, menanyakan serta mengklarifikasi hal yang kurang jelas, memperhatikan dengan seksama, dan memberikan ruang waktu yang cukup termasuk untuk istirahat bila diperlukan.	Negosiator hendaknya tidak langsung membuat usulan balik
Menggunakan kalimat konstruktif dan persuasif	Negosiator hendaknya tidak menggunakan kalimat hanya itu yang terbaik yang bisa anda tawarkan? Atau kami butuh penawaran yang lebih baik dan masuk akal?

Beberapa hal yang menjadi konsensus utama yang mendasar dalam tahap tawar menawar adalah sebagai berikut :

1. Selalu menghubungkan syarat dengan konsesi: “Kalau kami mau lakukan ini, apa yang Anda mau lakukan?” Artinya, setiap kali Anda memberikan atau meminta konsesi, Anda harus memastikan bahwa Anda mendapatkan sesuatu sebagai imbalannya dari lawan negosiasi Anda.
2. Mencoba untuk melepaskan variabel yang mungkin tidak terlalu penting bagi Anda, tapi penting bagi pihak lain. Artinya, Anda harus mencari tahu apa yang menjadi prioritas dan preferensi dari lawan negosiasi Anda, dan mencoba untuk memberikan konsesi yang dapat membuat mereka senang, tanpa mengorbankan kepentingan Anda sendiri.
3. Fokus pada semua variabel yang terlibat dan menghubungkannya jika memungkinkan. Artinya, Anda harus melihat negosiasi sebagai sebuah keseluruhan, bukan hanya sebagian. Anda harus mencoba untuk mencari solusi yang dapat memenuhi kebutuhan bersama, dan tidak hanya fokus pada satu variabel saja, seperti harga, kualitas, atau waktu.
4. Mencoba untuk membuat konsesi kecil yang banyak, daripada membuat hanya satu konsesi besar. Artinya, Anda harus mengatur konsesi Anda dengan baik, dan tidak memberikan konsesi yang terlalu besar atau terlalu cepat. Anda harus membuat konsesi yang sesuai dengan nilai dan proporsi dari variabel yang dinegosiasikan, dan memberikan konsesi secara bertahap dan berimbang.

Dengan demikian pada tahap tawar menawar, hal-hal yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

- Menyampaikan tawaran awal yang sesuai dengan target negosiasi Anda, serta menjelaskan alasan dan argumen yang mendukung tawaran Anda. Anda dapat menggunakan data dan fakta yang Anda kumpulkan pada tahap pengujian untuk membujuk lawan negosiasi Anda.

- Menerima atau menolak tawaran yang diberikan oleh lawan negosiasi Anda, serta memberikan alasan dan argumen yang logis dan objektif. Anda dapat menggunakan kriteria penilaian yang Anda tentukan pada tahap persiapan untuk mengevaluasi tawaran lawan negosiasi Anda.
- Memberikan atau meminta konsesi yang wajar dan proporsional, serta memastikan bahwa Anda mendapatkan sesuatu sebagai imbalannya. Anda dapat menggunakan biaya variabel, harga sewa, dan nilai bisnis dari komputer yang Anda sewa sebagai bahan konsesi Anda.
- Mengidentifikasi kebutuhan bersama, mengembangkan dan mendiskusikan opsi-opsi penyelesaian yang dapat memenuhi kepentingan kedua belah pihak. Anda dapat menggunakan kreativitas dan fleksibilitas Anda untuk mencari solusi yang dapat menciptakan nilai tambah bagi kedua belah pihak.

Pada contoh diatas, beberapa hal yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Menyampaikan tawaran awal yang sesuai dengan target negosiasi Anda, serta menjelaskan alasan dan argumen yang mendukung tawaran Anda. Anda dapat menggunakan data dan fakta yang Anda kumpulkan pada tahap pengujian untuk membujuk penyedia komputer Anda. Misalnya, Anda dapat mengatakan: “Kami tertarik dengan penawaran Anda untuk menyewa komputer dengan spesifikasi Intel Core i7, RAM 16 GB, SSD 256 GB, dengan harga Rp 1.000.000 per bulan. Namun, kami melihat bahwa terdapat peluang untuk menurunkannya menjadi Rp 950.000 perbulan, kami berharap Anda dapat memberikan konsesi pada biaya variabel ini, karena kami akan menyewa komputer dalam jumlah besar, yaitu 1000 unit, dan dalam jangka waktu yang lama, yaitu 3 tahun..
2. Menerima atau menolak tawaran yang diberikan oleh penyedia komputer Anda, serta memberikan alasan dan argumen yang logis dan objektif. Anda dapat menggunakan kriteria penilaian yang Anda tentukan pada tahap persiapan untuk mengevaluasi tawaran penyedia komputer Anda. Misalnya, Anda dapat mengatakan: “Kami menghargai tawaran Anda untuk menurunkan biaya sebesar Rp5.000 per unit per bulan, sehingga total biaya sewa per unit per bulan menjadi Rp 995.000. Namun, kami masih merasa bahwa tawaran ini belum mencerminkan value for money yang kami harapkan, kami berharap Anda dapat menyesuaikan harga sewa Anda dengan harga pasar, atau memberikan nilai tambah lain yang dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi sewa komputer.
3. Mengidentifikasi kebutuhan bersama, mengembangkan dan mendiskusikan opsi-opsi penyelesaian yang dapat memenuhi kepentingan kedua belah pihak. Anda dapat menggunakan kreativitas dan fleksibilitas Anda untuk mencari solusi yang dapat menciptakan nilai tambah bagi kedua belah pihak. Misalnya, Anda dapat mengatakan: “Kami senang bahwa Anda dapat memberikan konsesi yang kami minta, yaitu garansi dan layanan purna jual yang lebih baik. Kami yakin bahwa konsesi ini dapat memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak, karena Anda dapat meningkatkan reputasi dan kredibilitas Anda sebagai penyedia komputer yang berkualitas, dan kami dapat menghemat biaya dan waktu yang mungkin timbul akibat kerusakan atau kehilangan komputer. Kami juga memiliki usulan lain yang dapat memberikan nilai tambah bagi kedua belah pihak, yaitu kami bersedia membayar uang muka sebesar 10% dari total biaya sewa, dengan syarat Anda dapat memberikan diskon sebesar 5% dari total biaya sewa. Kami yakin bahwa usulan ini

dapat memberikan keuntungan bagi Anda, karena Anda dapat meningkatkan arus kas dan likuiditas Anda, dan kami dapat menghemat biaya sewa yang harus kami bayar.

Dalam proses tahapan tawar menawar selalu dokumentasikan seluruh aktivitas yang ada, jangan ditumpuk dan dilakukan diakhir karena tidak semua orang mampu mengingat seluruh informasi selama tahapan negosiasi, selain itu sebagai negosiator anda tidak boleh terjebak pada isu bary yang muncul selama negosiasi, membuat sebuah konsensi yang tidak direncanakan sebelumnya, serta kehilangan orientasi atas tujuan negosiasi selama proses negosiasi.

d. Tahap Kesepakatan

Tahap kesepakatan merupakan tahap yang kritis ketika kesepakatan telah dicapai. Pada tahap ini sangat penting untuk meringkas dan menyatakan dengan jelas apa yang sudah disepakati. Berikut ini adalah hal yang harus diperhatikan :

Do	Don't
Menunggu sinyal penutupan keputusan dari pihak lain jika diperlukan	Namun jangan berlama-lama menunggu sinyal penutupan keputusan dari pihak lain, kemudian jangan menekan pihak lain dengan mengultimatum / mendesak penawaran akhir
Memastikan bahwa semua isu sudah diselesaikan	Jangan menekan pihak lain untuk membuat keputusan cepat
Cermat terdahap munculnya godaan pihak lain untuk membuka negosiasi baru terhadap isu khusus	Jangan memberi atau menanyakan konsesi tambahan yang mungkin saja membuat proses tahapan mundur kembali pada tahap tawar menawar
Membuat ringkasan bersama dan membacakan / menyajikannya untuk menyelesaikan kesepakatan	Jangan menyerang dengan mengatakan bahwa seandainya anda melakukan hal lain / hal berbeda maka kesepakatan ini akan menjadi lebih bagus.

Dengan demikian maka berdasarkan contoh kasus secara konkrit tahapan kesepakatan dapat terlaksana sebagai berikut :

- Menyampaikan kesepakatan yang telah dicapai pada tahap tawar menawar, serta memastikan bahwa kedua belah pihak memahami dan menyetujui kesepakatan tersebut. Anda dapat menggunakan bahasa yang jelas, tegas, dan sopan untuk mengonfirmasi kesepakatan Anda dengan penyedia komputer Anda.
- Menyusun dan menandatangani dokumen berita acara negosiasi dan dapat ditindaklanjuti dengan menyusun rancangan perjanjian yang mencantumkan semua detail dan syarat-syarat kesepakatan, serta meminta tanda tangan dan stempel dari penyedia komputer Anda. Anda dapat menggunakan format dan template yang baku untuk membuat dokumen berita acara negosiasi / rancangan perjanjian, serta memeriksa kembali isi dan keabsahan dokumen tersebut sebelum menandatangani.
- Menyampaikan ucapan terima kasih dan apresiasi kepada penyedia komputer Anda atas kerjasama dan konsesi yang mereka berikan, serta menunjukkan harapan dan komitmen untuk melanjutkan hubungan yang baik di masa depan. Anda dapat

menggunakan bahasa yang hangat, ramah, dan profesional untuk menutup negosiasi Anda dengan penyedia komputer Anda.

Teknik Negosiasi

Teknik-teknik negosiasi adalah cara-cara yang digunakan oleh para pihak yang terlibat dalam negosiasi untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Teknik-teknik negosiasi dapat bervariasi tergantung pada situasi, tujuan, dan gaya negosiasi yang digunakan. Berikut adalah beberapa teknik negosiasi yang sering digunakan:

1. Tawar-menawar (*bargaining*): Teknik ini merupakan teknik yang paling umum digunakan dalam negosiasi. Teknik ini melibatkan proses tawar-menawar antara para pihak untuk menentukan harga, gaji, kontrak, atau hal lain yang menjadi objek negosiasi. Teknik ini biasanya bersifat kompetitif dan distributif, yaitu menghasilkan pemenang (*winner*) dan pecundang (*loser*).
2. Memberikan kompromi (*compromise*): Teknik ini mencakup para pihak yang bersedia untuk memberikan sesuatu yang diinginkan oleh pihak lain dengan syarat pihak lain juga harus memberikan sesuatu yang diinginkannya. Teknik ini biasanya bersifat kooperatif dan integratif, yaitu menghasilkan win-win solution.
3. Menggunakan logika dan data (*logic and data*): Teknik ini melibatkan penggunaan fakta, data, dan argumen yang kuat untuk mendukung tawaran atau menolak tawaran lawan negosiasi. Teknik ini biasanya bersifat rasional dan objektif, yaitu menghasilkan kesepakatan yang berdasarkan pada kriteria yang jelas dan terukur.
4. Menggunakan kreativitas dan inovasi (*creativity and innovation*): Teknik ini melibatkan pencarian solusi yang baru, unik, dan fleksibel yang dapat memenuhi kepentingan bersama dan menciptakan nilai tambah bagi para pihak. Teknik ini biasanya bersifat kolaboratif dan sinergis, yaitu menghasilkan kesepakatan yang lebih baik dari yang diharapkan.
5. Menggunakan persuasi dan emosi (*persuasion and emotion*): Teknik ini melibatkan penggunaan bahasa, nada suara, bahasa tubuh, dan ekspresi wajah yang dapat mempengaruhi sikap, perasaan, dan keputusan lawan negosiasi. Teknik ini biasanya bersifat subjektif dan personal, yaitu menghasilkan kesepakatan yang berdasarkan pada kepercayaan dan hubungan.

Etika negosiasi

Etika negosiasi adalah kaidah-kaidah yang mengatur perilaku dan sikap para pihak yang terlibat dalam negosiasi, agar proses dan hasil negosiasi dapat berjalan dengan lancar, adil, dan bermartabat. Etika negosiasi mencakup hal-hal seperti:

- Kejujuran: Para pihak yang bernegosiasi harus menyampaikan informasi yang benar, akurat, dan lengkap, serta tidak melakukan kebohongan, penipuan, atau manipulasi yang dapat merugikan pihak lain.
- Penghargaan: Para pihak yang bernegosiasi harus menghormati hak, kepentingan, dan perbedaan pihak lain, serta tidak melakukan diskriminasi, penghinaan, atau intimidasi yang dapat menyinggung atau mengancam pihak lain.
- Kerjasama: Para pihak yang bernegosiasi harus berusaha untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dan memuaskan, serta tidak melakukan taktik yang egois, agresif, atau merugikan yang dapat menghambat atau mengganggu proses negosiasi.
- Profesionalisme: Para pihak yang bernegosiasi harus menunjukkan keterampilan, kompetensi, dan tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan negosiasi, serta tidak melakukan tindakan yang tidak etis, ilegal, atau melanggar norma yang berlaku.

BATNA, WATNA, dan ZOPA dalam negosiasi

BATNA adalah singkatan dari Best Alternative To a Negotiated Agreement, yaitu alternatif terbaik yang dimiliki oleh salah satu pihak. BATNA menentukan batas bawah dari tawaran yang dapat diterima oleh pihak tersebut. Contoh: mencari penyedia lain, mengurangi permintaan, atau menunda proyek. Dengan demikian Best Alternative To a Negotiated Agreement, yaitu alternatif terbaik yang dapat dicapai oleh salah satu pihak jika negosiasi gagal mencapai kesepakatan..

WATNA adalah singkatan dari Worst Alternative To a Negotiated Agreement, yaitu alternatif terburuk yang dimiliki oleh salah satu pihak jika negosiasi gagal. WATNA menentukan batas atas dari tawaran yang dapat diberikan oleh pihak tersebut. Contoh: kehilangan peluang, membayar denda, atau menghadapi konflik. Dengan demikian Worst Alternative To a Negotiated Agreement, yaitu alternatif terburuk yang dapat dicapai oleh salah satu pihak jika negosiasi gagal mencapai kesepakatan. WATNA menunjukkan risiko maksimal yang dapat ditanggung oleh pihak tersebut, dan dapat digunakan sebagai motivasi untuk mencari solusi yang lebih baik.

ZOPA adalah singkatan dari Zone Of Possible Agreement, yaitu rentang nilai yang dapat diterima oleh kedua pihak dalam negosiasi. ZOPA menentukan ruang untuk melakukan bargaining dan mencapai kesepakatan. Contoh: harga antara Rp 100 juta dan Rp 120 juta, waktu antara 3 bulan dan 4 bulan, atau kualitas antara A dan B. Dengan demikian Zone Of Possible Agreement, yaitu kisaran harga atau nilai di mana kedua pihak dapat mencapai kesepakatan. ZOPA terletak di antara BATNA dari kedua pihak, dan dapat digunakan sebagai target untuk mencari opsi-opsi penyelesaian yang saling menguntungkan.

Berdasarkan contoh skenario yang sudah dibahas dalam Bab ini maka :

- BATNA Anda: Harga sewa komputer yang ditawarkan oleh perusahaan lain yang lebih rendah dari harga sewa komputer yang ditawarkan oleh penyedia komputer yang Anda negosiasikan. Misalnya, Anda menemukan perusahaan lain dengan demikian anda sehingga mencapai kesimpulan harga sewa yang dapat diterima adalah Rp 950.000 per unit per bulan, untuk spesifikasi yang sama dengan yang Anda inginkan. Anda memandang harga sewa tersebut adalah alternatif terbaik yang dapat diperoleh dalam negosiasi yang gagal.
- BATNA penyedia komputer: Harga sewa komputer yang ditawarkan dalam daftar harga adalah Rp 1.000.000 per unit per bulan. Penyedia Sewa komputer akan berusaha mempertahankan harga tersebut namun tidak menutup peluang penurunan harga hingga batas toleransi yang dapat diterima, dalam hal negosiasi gagal maka BATNA bagi penyedia komputer adalah langkah terbaik yang dapat diambil untuk mencari peluang lain.
- WATNA Anda: Harga sewa komputer yang ditawarkan oleh penyedia komputer yang lebih tinggi (misal Rp1.050.000 per-unit/bulan) dari harga sewa komputer yang ditawarkan oleh perusahaan lain, dan tidak ada konsesi atau nilai tambah yang dapat Anda dapatkan.
- WATNA penyedia komputer: Harga sewa komputer yang ditawarkan oleh Pengguna jasa yang lebih rendah dari harga sewa komputer yang dapat ditolerir.
- ZOPA : Kisaran harga sewa komputer di mana Anda dan penyedia komputer dapat mencapai kesepakatan. Dalam hal ini anda memperkirakan BATNA Pengguna Jasa adalah Rp950.000 hingga Rp993.000 yang diperoleh dari :

Informasi inkonsistensi biaya variabel :

No	Spesifikasi	Harga Sewa per Unit per Bulan (Rp)	Biaya Variabel per	Persentase biaya variabel
----	-------------	------------------------------------	--------------------	---------------------------

			Unit per Bulan (Rp)	dan harga sewa
1	Intel Core i3, RAM 4 GB, HDD 500 GB	6.000.000	900.000	15,00%
2	Intel Core i5, RAM 8 GB, HDD 1 TB	9.000.000	960.000	10,67%
3	Intel Core i7, RAM 16 GB, SSD 256 GB	12.000.000	1.200.000	10,00%

Dapat disimpulkan dari tabel diatas :

1. Persentase Batas Bawah ZOPA Anda : (-5% dari WATNA anda)
2. Persentase Batas Atas ZOPA Anda : (-0,67% dari WATNA anda)
3. Maka Batas Bawah ZOPA = Rp993.300 per-unit/bulan
4. Maka Batas Atas ZOPA = Rp950.000 per-unit/bulan.

Berdasarkan informasi diatas, maka dapat dilakukan tahapan-tahapan negosiasi sebagaimana yang sudah kita pelajari sebelumnya sebagai berikut :

- a. Tahap pembukaan Dalam tahap ini, Anda dan penyedia Sewa komputer saling menyapa dan memperkenalkan diri. Anda juga menjelaskan tujuan dan harapan Anda dari negosiasi ini, yaitu mendapatkan harga sewa komputer yang sesuai dengan anggaran dan kebutuhan Anda. Anda juga menanyakan apakah penyedia Sewa komputer memiliki waktu yang cukup untuk melakukan negosiasi, dan apakah ada hal-hal yang perlu dibahas terlebih dahulu.

Contoh dialog:

- Anda: Selamat siang, Pak. Saya dari PT XYZ, perusahaan yang ingin menyewa komputer dari Bapak. Nama saya adalah A.
 - Penyedia Sewa komputer: Selamat siang, Pak A. Saya dari CV ABC, penyedia jasa sewa komputer. Nama saya adalah B. Senang berkenalan dengan Bapak.
 - Anda: Sama-sama, Pak B. Saya menghubungi Bapak untuk melakukan negosiasi mengenai harga sewa komputer yang Bapak tawarkan. Saya berharap kita bisa mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.
 - Penyedia Sewa komputer: Baik, Pak A. Saya juga berharap demikian. Apakah Bapak memiliki waktu yang cukup untuk melakukan negosiasi sekarang?
 - Anda: Ya, Pak B. Saya sudah menyiapkan waktu khusus untuk ini. Bagaimana dengan Bapak?
 - Penyedia Sewa komputer: Saya juga sudah menyiapkan waktu, Pak A. Tidak ada halangan dari saya. Apakah ada hal-hal yang perlu Bapak sampaikan sebelum kita mulai negosiasi?
 - Anda: Tidak ada, Pak B. Saya sudah membaca daftar harga yang Bapak kirimkan, dan saya sudah menentukan spesifikasi komputer yang saya butuhkan. Saya juga sudah melakukan riset pasar untuk mengetahui harga sewa komputer yang wajar.
 - Penyedia Sewa komputer: Baik, Pak A. Saya juga sudah menyiapkan data-data yang relevan dengan penawaran saya. Kalau begitu, mari kita mulai negosiasi.
- b. Tahap pengujian Dalam tahap ini, Anda dan penyedia sewa komputer saling menggali informasi dan kepentingan dari masing-masing pihak. Anda juga mencoba untuk mengetahui batas bawah dan batas atas dari harga sewa komputer yang dapat diterima

oleh penyedia komputer. Anda juga menunjukkan kelebihan dan kekurangan dari penawaran penyedia komputer, dan memberikan alasan mengapa Anda menginginkan harga yang lebih rendah.

Contoh dialog:

- Anda: Pak B, saya melihat bahwa harga sewa komputer yang Bapak tawarkan adalah Rp 1.000.000 per unit per bulan. Apakah harga ini sudah termasuk pajak dan biaya lainnya?
 - Penyedia sewa komputer: Ya, Pak A. Harga ini sudah termasuk semua biaya yang diperlukan. Harga ini juga sudah sesuai dengan kualitas dan spesifikasi komputer yang saya sediakan. Saya yakin Bapak tidak akan menyesal jika menyewa komputer dari saya.
 - Anda: Saya menghargai penawaran Bapak, Pak B. Namun, saya harus mengatakan bahwa harga ini masih terlalu tinggi untuk saya. Saya memiliki anggaran yang terbatas, dan saya harus menghemat biaya sebanyak mungkin. Apalagi, saya juga menemukan penyedia jasa sewa komputer lain yang menawarkan harga yang lebih rendah dari Bapak, dengan spesifikasi yang sama.
 - Penyedia sewa komputer: Oh, begitu, Pak A. Boleh saya tahu berapa harga yang ditawarkan oleh penyedia lain itu?
 - Anda: Saya menemukan perusahaan lain yang menawarkan harga sewa Rp 950.000 per unit per bulan, Pak B. Saya sudah membandingkan spesifikasi komputer yang mereka sediakan dengan yang Bapak sediakan, dan tidak ada perbedaan yang signifikan. Jadi, saya berpikir bahwa harga sewa Bapak masih bisa diturunkan. Penyedia komputer: Pak A, saya mengerti bahwa Bapak ingin mendapatkan harga yang terbaik. Namun, saya juga harus mempertimbangkan biaya operasional dan keuntungan saya. Saya sudah memberikan harga yang kompetitif dan wajar, sesuai dengan standar pasar. Saya tidak bisa menurunkan harga sewa lebih dari itu.
 - Anda: Pak B, saya yakin kita bisa menemukan solusi yang saling menguntungkan. Saya tidak bermaksud untuk merugikan Bapak, tapi saya juga harus memperhatikan kepentingan saya. Apakah Bapak bersedia untuk memberikan konsesi atau nilai tambah yang bisa membuat saya lebih tertarik untuk menyewa komputer dari Bapak?
- c. Tahap tawar-menawar Dalam tahap ini, Anda dan penyedia komputer saling memberikan dan menerima konsesi atau nilai tambah, dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan. Anda juga mencoba untuk mencari opsi-opsi penyelesaian yang bisa memenuhi kepentingan dari kedua pihak. Anda juga menunjukkan fleksibilitas dan kerjasama dalam negosiasi.

Contoh dialog:

- Penyedia sewa komputer: Pak A, saya menghargai niat baik Bapak untuk mencari solusi. Saya juga ingin mencapai kesepakatan dengan Bapak. Namun, saya sudah menjelaskan bahwa saya tidak bisa menurunkan harga sewa lebih dari Rp 1.000.000 per unit per bulan. Itu sudah harga terendah yang bisa saya berikan.
- Anda: Pak B, saya juga sudah menjelaskan bahwa saya tidak bisa membayar lebih dari Rp 950.000 per unit per bulan. Itu sudah harga tertinggi yang bisa

saya bayar. Jika kita tetap pada harga ini, kita tidak akan bisa mencapai kesepakatan. Penyedia komputer: Lalu, bagaimana solusinya, Pak A? Apakah Bapak punya usulan lain yang bisa kita pertimbangkan?

- Anda: Saya punya beberapa usulan, Pak B. Pertama, mungkin Bapak bisa memberikan diskon jika saya menyewa komputer dalam jumlah banyak atau dalam jangka waktu lama. Misalnya, jika saya menyewa 10 unit komputer selama 6 bulan, Bapak bisa memberikan diskon 10% dari harga sewa. Kedua, mungkin Bapak bisa memberikan fasilitas tambahan yang bisa menambah nilai dari penawaran Bapak. Misalnya, Bapak bisa memberikan garansi, layanan antar-jemput, atau asuransi untuk komputer yang saya sewa. Ketiga, mungkin Bapak bisa memberikan opsi pembayaran yang lebih fleksibel atau mudah. Misalnya, Bapak bisa memberikan cicilan, potongan harga, atau pembayaran di muka untuk komputer yang saya sewa.
 - Penyedia komputer: Hmm, saya lihat Bapak sudah memikirkan beberapa opsi yang menarik. Saya akan mempertimbangkan usulan Bapak, dan saya akan memberitahu Bapak mana yang bisa saya lakukan. Tapi, saya juga berharap Bapak bisa memberikan konsesi dari pihak Bapak. Apakah Bapak bersedia untuk menaikkan harga sewa sedikit, atau mengurangi jumlah atau durasi sewa komputer?
- d. Tahap kesepakatan Dalam tahap ini, Anda dan penyedia komputer saling menyatakan persetujuan atas hasil negosiasi. Anda juga mengkonfirmasi kembali poin-poin penting yang sudah disepakati, dan menandatangani kontrak atau dokumen resmi yang mengikat kedua pihak. Anda juga mengucapkan terima kasih dan harapan untuk kerjasama yang baik di masa depan.

Contoh Dialog :

- Anda: Pak B, saya mengapresiasi usaha Bapak untuk mencari solusi. Saya juga ingin mencapai kesepakatan dengan Bapak. Namun, saya masih merasa bahwa harga sewa Rp 975.000 per unit per bulan masih terlalu tinggi untuk saya. Saya sudah mempertimbangkan konsesi dan nilai tambah yang Bapak berikan, tapi saya masih belum puas.
- Penyedia Sewa komputer: Pak A, saya sudah memberikan harga sewa yang paling rendah yang bisa saya berikan. Saya juga sudah memberikan fasilitas tambahan yang bisa menambah nilai dari penawaran saya. Saya tidak bisa memberikan konsesi atau nilai tambah lagi. Saya harap Bapak bisa memahami posisi saya.
- Anda: Pak B, saya mengerti posisi Bapak. Saya juga tidak ingin merugikan Bapak. Tapi, saya juga harus memikirkan kepentingan saya. Saya yakin kita bisa menemukan solusi yang lebih baik lagi. Apakah Bapak bersedia untuk melakukan negosiasi terkait komponen spesifikasi teknis dengan saya?
- Penyedia Sewa komputer: Negosiasi terkait komponen spesifikasi teknis? Apa maksud Bapak?
- Anda: Maksud saya kita mengeksplor potensi solusi berkaitan dengan komponen spesifikasi teknis yang ada dengan bertujuan untuk mencari opsi-opsi penyelesaian yang bisa memenuhi kepentingan dari kedua belah pihak. Sehingga, kita bisa menciptakan nilai bersama yang lebih besar dari nilai yang

sudah ada. Dengan begitu, kita bisa mencapai kesepakatan yang lebih menguntungkan bagi kedua belah pihak.

- Penyedia Sewa komputer: Bagaimana cara melakukan nya, Pak A?
- Anda: Komponen minimal dari spesifikasi teknis adalah pada kualitas, kuantitas, tingkat layanan, dan waktu yang menjadi kepentingan dari kedua belah pihak. Setelah kita mengetahui kepentingan kita, kita bisa mencari opsi-opsi yang bisa memuaskan kepentingan kita. Apakah Bapak tertarik untuk mencoba?
- Penyedia Sewa komputer: Saya tertarik, Pak A. Saya rasa ini adalah cara yang bijak untuk mencari solusi. Bagaimana kita mulai?
- Anda: Baik, Pak B. Saya senang Bapak mau mencoba. Mari kita mulai dengan mengungkapkan kepentingan kita. Saya akan mulai dulu. Kepentingan saya adalah mendapatkan harga sewa komputer yang sesuai dengan anggaran dan kebutuhan saya. Saya memiliki anggaran yang terbatas, dan saya harus menghemat biaya sebanyak mungkin. Saya juga membutuhkan komputer yang berkualitas dan handal, karena saya akan menggunakannya untuk proyek penting. Jadi, saya ingin mendapatkan harga sewa yang murah, tapi tidak mengorbankan kualitas komputer. Bagaimana dengan Bapak?
- Penyedia Sewa komputer: Kepentingan saya adalah mendapatkan keuntungan yang layak dari menyewakan komputer. Saya harus mempertimbangkan biaya operasional dan keuntungan saya. Saya juga harus bersaing dengan penyedia jasa sewa komputer lain, yang mungkin menawarkan harga yang lebih rendah dari saya. Jadi, saya ingin mendapatkan harga sewa yang tinggi, tapi tidak mengusir pelanggan. Itu adalah kepentingan saya, Pak A.
- Anda: Saya mengerti kepentingan Bapak, Pak B. Saya rasa kita memiliki kepentingan yang berbeda, tapi tidak bertentangan. Kita bisa mencari opsi-opsi yang bisa memuaskan kepentingan kita. Misalnya, kita bisa menggunakan sistem variasi mutu komputer untuk menentukan harga sewa komputer. Kita bisa menetapkan harga sewa yang sama dengan harga sewa yang ditawarkan oleh penyedia lain, yaitu Rp 950.000 per unit per bulan. Kami tidak memerlukan mutu komputer yang paling baru, sehingga bila bapak memberikan komputer layak pakai dengan kurun usia maksimal 2 tahun yang bapak miliki, kami bersedia menerimanya dengan taraf jumlah tidak sampai 30% dari total unit disewa, namun jika kami merasakan komputer yang diberikan under performed kami minta penggantian unit paling lambat 2x24 jam. Jadi, Bapak bisa mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari harga sewa yang ditetapkan. Bagaimana menurut Bapak?
- Penyedia sewa komputer: Wah, itu adalah opsi yang menarik, Pak A. Tapi, saya rasa itu akan bergantung pada kinerja dan keberhasilan Bapak dalam mengelola beban kerja organisasi. Bagaimana kalau saya memberikan opsi lain, yang lebih pasti dan terukur? Kita bisa menggunakan sistem diskon untuk menentukan harga sewa komputer. Kita bisa menetapkan harga sewa yang sama dengan harga sewa yang saya tawarkan sebelumnya, yaitu Rp 1.000.000 per unit per bulan. Namun, jika Bapak membayar tepat waktu, dan tidak ada kerusakan atau keluhan pada komputer yang saya sewakan, saya akan memberikan diskon kepada Bapak sebesar 5% dari harga sewa. Jadi, Bapak

bisa mendapatkan harga sewa yang lebih murah dari harga sewa yang ditetapkan. Bagaimana menurut Bapak?

- Anda: Pak B, saya mengapresiasi usaha Bapak untuk mencari solusi. Saya juga ingin mencapai kesepakatan dengan Bapak. Saya setuju untuk menyewa komputer dari Bapak dengan harga Rp 1.000.000 per unit per bulan, dengan syarat Bapak memberikan diskon 5% jika saya membayar tepat waktu, dan tidak ada kerusakan atau keluhan pada komputer yang saya sewa. Saya juga setuju untuk menyewa 8 unit komputer selama 4 bulan.
- Penyedia sewa komputer: Baik, Pak A. Saya senang kita bisa mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Saya setuju dengan syarat-syarat yang Bapak ajukan.
- Anda: Ya, Pak B. Saya bisa menyiapkan berita acara kesepakatan negosiasi. Saya harap tidak ada masalah dalam proses administrasi ini.
- Penyedia sewa komputer: Tidak ada masalah, Pak A. Saya juga sudah menyiapkan dokumen-dokumen yang diperlukan, seperti SIUP, TDP, Saya harap tidak ada kesalahan dalam penulisan data atau informasi ini.
- Anda: terima kasih pak, senang sekali kita telah mencapai kesepakatan dan cara untuk melaksanakan kontrak ini dengan baik.
- Penyedia komputer: Baik, Pak A. Saya setuju dengan cara itu. Mari kita mulai.

Latihan

1. Jelaskan tahap-tahap negosiasi yang harus dilalui oleh para pihak yang terlibat dalam negosiasi, serta tujuan dan aktivitas yang harus dilakukan pada masing-masing tahap!
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan etika negosiasi, serta sebutkan dan jelaskan empat contoh perilaku yang sesuai dengan etika negosiasi!
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan ZOPA dalam negosiasi, serta bagaimana cara menentukan dan memperluas ZOPA!

Rangkuman

Negosiasi adalah proses komunikasi antara dua atau lebih pihak yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Negosiasi dalam pengadaan barang/jasa memiliki tujuan untuk mendapatkan hasil yang optimal bagi kedua belah pihak, yaitu pengguna dan penyedia, dengan mempertimbangkan aspek kualitas, harga, waktu, dan risiko. Negosiasi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu negosiasi distributif, negosiasi integratif, dan negosiasi campuran, yang memiliki karakteristik, strategi, dan tujuan yang berbeda-beda. Negosiasi dapat dibagi menjadi beberapa tahapan, yaitu persiapan, pembukaan, tawar-menawar, dan penutupan, yang melibatkan aktivitas, teknik, dan keterampilan yang berbeda-beda.

Negosiasi dapat dianalisis dengan menggunakan konsep BATNA, WATNA, dan ZOPA, yang merupakan alternatif terbaik, terburuk, dan rentang nilai yang dapat diterima oleh kedua belah pihak dalam negosiasi. Negosiasi harus didokumentasikan dengan baik untuk menghindari kesalahpahaman, konflik, atau sengketa di kemudian hari.

Evaluasi Materi Pokok

1. Apa yang dimaksud dengan BATNA dalam negosiasi?
 - a. Alternatif terbaik yang dapat dicapai oleh salah satu pihak jika negosiasi berhasil mencapai kesepakatan.
 - b. Alternatif terbaik yang dapat dicapai oleh salah satu pihak jika negosiasi gagal mencapai kesepakatan.

- c. Alternatif terburuk yang dapat dicapai oleh salah satu pihak jika negosiasi berhasil mencapai kesepakatan.
 - d. Alternatif terburuk yang dapat dicapai oleh salah satu pihak jika negosiasi gagal mencapai kesepakatan.
2. Tahap apa yang paling penting dalam negosiasi, karena pada tahap ini para pihak harus menentukan tujuan, agenda, strategi, kriteria, dan batas negosiasi mereka, serta mengumpulkan informasi dan data yang relevan dan akurat tentang objek, situasi, dan lawan negosiasi mereka?
 - a. Tahap persiapan
 - b. Tahap pembukaan
 - c. Tahap pengujian
 - d. Tahap tawar menawar
3. Jenis negosiasi apa yang bersifat kooperatif dan menghasilkan win-win solution, misalnya dalam hal kualitas, layanan, atau kerjasama?
 - a. Negosiasi distributif
 - b. Negosiasi integratif
 - c. Negosiasi formal
 - d. Negosiasi informal
4. Teknik negosiasi apa yang melibatkan penggunaan bahasa, nada suara, bahasa tubuh, dan ekspresi wajah yang dapat mempengaruhi sikap, perasaan, dan keputusan lawan negosiasi?
 - a. Tawar-menawar
 - b. Memberikan kompromi
 - c. Menggunakan logika dan data
 - d. Menggunakan persuasi dan emosi
5. Perilaku apa yang melanggar etika negosiasi, karena dapat merugikan pihak lain?
 - a. Kejujuran
 - b. Penghargaan
 - c. Kerjasama
 - d. Penipuan

Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan anda terhadap materi pokok.

Rumus:

Tingkat Penguasaan = $(\Sigma \text{Jumlah yang benar} / \Sigma \text{Jumlah yang salah}) \times 100\%$

Arti tingkat penguasaan

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

100% = baik sekali

80% = baik

0-60% = kurang

Apabila tingkat penguasaan anda mencapai 80% ke atas, bagus! Berarti Anda telah memahami materi pokok pada BAB IV. Tetapi bila tingkat penguasaan anda masih di bawah 80%, anda harus mengulangi lagi materi pokok pada BAB IV terutama bagian yang belum anda kuasai.

Bab V Penutup

Simpulan

Setelah mempelajari ketiga materi ini, anda dapat menggunakan pengetahuan yang ada untuk menerapkan dalam proses pengadaan barang/jasa agar dapat semakin efektif dan efisien namun tetap berkesinambungan dan etis, penerapan pengetahuan yang ada diharapkan dapat memberikan penciptaan nilai tambah yang menghadirkan manfaat yang optimal dengan memanfaatkan pengetahuan yang dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Strategi pengadaan berbasis supply positioning model adalah strategi yang mengelompokkan barang/jasa yang dibeli oleh perusahaan berdasarkan pengaruh dan risiko terhadap kinerja perusahaan, dan menentukan strategi pengelolaan pasokan yang sesuai untuk setiap kategori barang/jasa.
2. Pemilihan penyedia adalah proses yang dilakukan oleh pembeli untuk menentukan penyedia barang/jasa yang paling memenuhi persyaratan dan kriteria yang ditetapkan oleh pembeli, dengan menggunakan metode-metode yang sesuai dengan jenis, nilai, dan kompleksitas pengadaan.
3. Negosiasi adalah proses yang dilakukan oleh pembeli dan penyedia untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan, dengan menggunakan teknik-teknik yang dapat mempengaruhi sikap, perasaan, dan keputusan lawan negosiasi, serta mengatasi hambatan dan konflik yang mungkin terjadi.

Implikasi

Implikasi positif yang dapat diperoleh ketika telah mempelajari strategi pengadaan berbasis supply positioning model, pemilihan penyedia, dan negosiasi adalah Anda dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas pengadaan barang/jasa yang Anda lakukan. Dengan menggunakan strategi pengadaan yang sesuai dengan kategori barang/jasa yang Anda butuhkan.

Anda dapat menghemat biaya, waktu, dan sumber daya, serta mengurangi risiko dan ketidakpastian yang mungkin terjadi. Dengan menggunakan metode pemilihan penyedia yang tepat, Anda dapat memilih penyedia yang paling kompeten, profesional, dan terpercaya, serta mendapatkan penawaran yang paling menguntungkan bagi Anda.

Dengan menggunakan teknik negosiasi yang efektif, Anda dapat mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dengan penyedia, serta menyelesaikan masalah dan konflik yang mungkin timbul. Dengan demikian, Anda dapat memperoleh barang/jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan Anda, serta memberikan nilai tambah dan manfaat bagi organisasi Anda.

Tindak Lanjut

Anda dapat menerapkan strategi pengadaan berbasis supply positioning model, pemilihan penyedia, dan negosiasi dalam pengadaan barang/jasa yang Anda perlukan untuk organisasi Anda. Anda dapat mengidentifikasi kategori barang/jasa yang Anda butuhkan, menentukan metode pemilihan penyedia yang sesuai, dan melakukan negosiasi yang efektif dengan penyedia yang terpilih. Dengan demikian, Anda dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas pengadaan barang/jasa yang Anda lakukan, serta mendapatkan nilai tambah dan manfaat yang optimal dari pengadaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Modul Materi Berbasis Standar Kompetensi Jabatan LKPP untuk Jenis Kompetensi Perencanaan Pengadaan, LKPP, 2021.
- Modul Materi Berbasis Standar Kompetensi Jabatan LKPP untuk Jenis Kompetensi Pemilihan Penyedia, LKPP, 2021.
- Supply Positioning Model (Bagian 1 dari 2 Tulisan). <https://supplychainindonesia.com/supply-positioning-model-bagian-1-dari-2-tulisan/>.
- Supply Positioning Model: A Comprehensive Guide | GEP Blog. <https://www.gep.com/blog/strategy/supply-positioning-model-a-comprehensive-guide>.
- Supply Positioning Model | Aavenir. <https://aavenir.com/glossary/supply-positioning-model/>.
- Merancang Strategi Pembelian Berdasarkan Supply Positioning Model. <https://joshuaratadhi.com/merancang-strategi-pembelian-berdasarkan-supply-positioning-model/>.
- Supply Positioning Model: A Strategic Guide for Procurement. <https://oboloo.com/blog/supply-positioning-model-a-strategic-guide-for-procurement/>.
- Kraljic Matrix - What is the Kraljic Matrix? | CIPS. <https://www.cips.org/intelligence-hub/supplier-relationship-management/kraljic-matrix>.
- A step-by-step guide to successful supplier negotiations. <https://www.supplychaindive.com/news/successful-supplier-negotiations-column/642884/>.
- Kraljic Matrix — Everything You Should Know - Procurement Tactics. <https://procurementtactics.com/kraljic-matrix/>.
- The Kraljic Matrix - How to Optimize Purchasing Costs and Risks. <https://expertprogrammanagement.com/2022/01/the-kraljic-matrix/>.
- Kraljic Matrix - What is the Kraljic Matrix? | CIPS. <https://www.cips.org/intelligence-hub/supplier-relationship-management/kraljic-matrix>.
- Operating Leverage: What It Is, How It Works, How To Calculate. <https://www.investopedia.com/terms/o/operatingleverage.asp>.
- Leverage - Guide, Examples, Formula for Financial & Operating Leverage. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/leverage/>.
- What Is a Pricing Strategy? + How To Choose One for Your Business. <https://www.coursera.org/articles/pricing-strategy>.
- 15 Retail Pricing Strategies and How to Choose (2023) - Shopify. <https://www.shopify.com/blog/pricing-strategies>.
- What is Bottleneck Item? Definition - oboloo.com. <https://oboloo.com/blog/what-is-bottleneck-item-definition/>.
- What are bottleneck items and how do they affect production ... - oboloo. <https://oboloo.com/blog/what-are-bottleneck-items-and-how-do-they-affect-production-efficiency/>.
- Pengertian Negosiasi: Tujuan, Tahap dan Jenis-jenisnya - Gramedia Literasi <https://www.gramedia.com/literasi/negosiasi/>

- Metode Kualifikasi dan Metode Evaluasi Penawaran. <https://christiangamas.net/metode-kualifikasi-dan-metode-evaluasi-penawaran/>.
- Evaluasi, Pembuktian Kualifikasi, Klarifikasi dan Negosiasi Teknis dan <https://jejakdigital.net/evaluasi-pembuktian-kualifikasi-klarifikasi-negosiasi-teknis-biaya/>.
- Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah - Wikipedia bahasa Indonesia https://id.wikipedia.org/wiki/Pengadaan_Barang_dan_Jasa_Pemerintah.
- JDIH LKPP - Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan <https://jdih.lkpp.go.id/regulation/peraturan-presiden/peraturan-presiden-nomor-12-tahun-2021>.
- Persyaratan Kualifikasi Penyedia Berdasarkan Pepres 16 Tahun 2018. <http://www.sukrialmarosy.com/2018/07/persyaratan-kualifikasi-penyedia.html>.
- LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH - LKPP. <https://jdih.lkpp.go.id/regulation/download/surat-edaran-kepala-lkpp-nomor-5-tahun-2022/1>.
- LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH REPUBLIK ... - LKPP. <https://jdih.lkpp.go.id/regulation/download/peraturan-lkpp-nomor-6-tahun-2020/1>.
- Peraturan LKPP No. 12 Tahun 2021 - JDIH BPK RI. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/169565/peraturan-lkpp-no-12-tahun-2021>.
- LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA <https://jdih.lkpp.go.id/regulation/download/peraturan-lkpp-nomor-6-tahun-2020/1>.
- PERSYARATAN PENDUKUNG PENYELENGGARAAN PENGADAAN JASA KONSTRUKSI MELALUI <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/256046/2022perwal3375003.PDF>.
- LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH - LKPP. <https://jdih.lkpp.go.id/regulation/download/surat-edaran-kepala-lkpp-nomor-5-tahun-2022/1>.
- Persyaratan Kualifikasi Penyedia Berdasarkan Pepres 16 Tahun 2018. <http://www.sukrialmarosy.com/2018/07/persyaratan-kualifikasi-penyedia.html>.
- Syarat Kualifikasi Kemampuan Keuangan Penyedia (SKN) - Mudjisantosa.net. <http://www.mudjisantosa.net/2018/08/syarat-kualifikasi-kemampuan-keuangan.html>.
- LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH - LKPP. <https://jdih.lkpp.go.id/regulation/download/surat-edaran-kepala-lkpp-nomor-5-tahun-2022/1>.
- Robbins, S.P. 2003. Perilaku Organisasi. Jakarta: Index.
- Jackman, A. 2005. How To Negotiate: Teknik Sukses Bernegosiasi. Jakarta: Erlangga
- McGuire, R. 2004. Negotiation: An Important Life Skill. The Pharmaceutical Journal, Vol.273.
- Istijanto. 2007. Seni Menaklukkan Penjual Dengan Negosiasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sepasthika, A.T. 2010. Skripsi: Kemampuan Negosiasi Ditinjau Dari Kepercayaan Diri Pada Entrepreneur Muda. Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata.

- Afriansyah, JY. 2017. Hot Deals: High Productive Negotiation Skill. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Purwanto, Djoko. 2006. Komunikasi Bisnis. Jakarta: Erlangga.

Jawaban Evaluasi Materi Pokok

BAB II

1. Jawaban: a
2. Jawaban: d
3. Jawaban: c

BAB III

1. Jawaban : b
2. Jawaban : a
3. Jawaban : a
4. Jawaban : b
5. Jawaban : d
6. Jawaban : a
7. Jawaban : c
8. Jawaban : a
9. Jawaban : b
10. Jawaban : c
11. Jawaban : d
12. Jawaban : a

BAB IV

1. Jawaban : b
2. Jawaban: a
3. Jawaban: a
4. Jawaban: d
5. Jawaban: d