

**SKRIPSI**

**STUDI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PENGADAAN  
BARANG DAN JASA PEMERINTAH PADA PROYEK  
KONSTRUKSI  
STUDI KASUS : UNIT PENGADAAN BP2JK KEMENTERIAN  
PUPR**

**Disusun dan diajukan oleh:**

**FITRHI RAMADHANI  
D011 19 1011**



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK SIPIL  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
GOWA  
2023**

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**“Studi Critical Success Factors pengadaan barang dan jasa pemerintah  
pada proyek konstruksi”  
(Studi kasus : Unit Pengadaan BP2JK Kementerian PUPR )**

Disusun dan diajukan oleh

**FITRHI RAMADHANI  
D011 19 1011**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Sarjana Program Studi Teknik Sipil  
Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin  
Pada tanggal 14 Juni 2023  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



**Dr. Rosmariansi Arifuddin, ST, MT**

NIP. 197305301998022001

Pembimbing Pendamping,



**Dr. M. Asad Abdurrahman, ST. M. Eng.PM**

NIP. 197303061998021001

Ketua Program Studi,



**Prof. Dr. H. M. Wihardi Tjaronge, ST, M.Eng**

NIP. 196805292002121002

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini ;  
Nama : Fitrhi Ramadhani  
NIM : D011191011  
Program Studi : Teknik Sipil  
Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul

{STUDI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PENGADAAN BARANG  
DAN JASA PEMERINTAH PADA PROYEK KONSTRUKSI  
STUDI KASUS : UNIT PENGADAAN BP2JK KEMENTERIAN  
PUPR}

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain dan bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Semua informasi yang ditulis dalam skripsi yang berasal dari penulis lain telah diberi penghargaan, yakni dengan mengutip sumber dan tahun penerbitannya. Oleh karena itu semua tulisan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Apabila ada pihak manapun yang merasa ada kesamaan judul dan atau hasil temuan dalam skripsi ini, maka penulis siap untuk diklarifikasi dan mempertanggungjawabkan segala resiko.

Segala data dan informasi yang diperoleh selama proses pembuatan skripsi, yang akan dipublikasi oleh Penulis di masa depan harus mendapat persetujuan dari Dosen Pembimbing.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan isi skripsi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Gowa, 14 Juni 2023

Yang Menyatakan

  
Fitrhi Ramadhani

## ABSTRAK

**FITRHI RAMADHANI.** *Studi Critical Success Factors Pengadaan Barang Dan Jasa Pemerintah Pada Proyek Konstruksi*  
*Studi Kasus : Unit Pengadaan BP2JK Kementerian PUPR* (dibimbing oleh Rosmariyani Arifuddin dan M. Asad Abdurrahman)

Pengadaan Barang dan Jasa adalah kegiatan pengadaan barang dan jasa oleh Kementrian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya dimulai dari identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Proses pengadaan pada proyek konstruksi yang menerapkan system *e-procurement* berupaya mendukung ekonomi negara dengan memastikan efektivitas dalam proses pengadaan barang dan jasa. Proses pengadaan pada proyek konstruksi di beberapa negara masih menghadapi banyak tantangan. Hal yang sama di Indonesia, proses pengadaan pemerintah di sektor konstruksi Indonesia berdasarkan data dari Balai Pelaksana Pemilihan Barang dan Jasa Konstruksi (BP2JK) masih menghadapi berbagai permasalahan.

Berdasarkan hal tersebut penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui tingkat signifikansi antar faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengadaan barang dan jasa pada proyek konstruksi serta merumuskan model hubungannya dengan studi kasus pada pengadaan barang dan jasa pada jasa konstruksi pemerintah melalui Balai Pelaksana Pemilihan Barang dan Jasa Konstruksi (BP2JK) Kementerian PUPR di Indonesia.

Metode penelitian dengan pengumpulan data melalui studi literatur, survei kuesioner dan analisis dengan *Structural Equation Modeling* software SmartPLS 4 untuk mengidentifikasi *critical success factors* yang mempengaruhi efektivitas pengadaan barang dan jasa pada proyek konstruksi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengadaan barang dan jasa proyek konstruksi berdasarkan studi literatur dan hasil olah data dari para tim Balai Pelaksana Pemilihan Barang dan Jasa Konstruksi (BP2JK) meliputi: (i) faktor regulasi, (ii) faktor organisasi, (iii) faktor sumber daya manusia, (iv) faktor sistem informasi, (v) faktor proses bisnis dan (vii) faktor monitoring dan evaluasi

Kata Kunci : *Critical Success Factors*, Pengadaan Barang dan Jasa Konstruksi. BP2JK, Pemerintah

## ABSTRACT

**FITRHI RAMADHANI.** *Study Of Critical Success Factors Of Government Procurement Of Government Goods and Services in Construction Projects*  
*Case Study : BP2JK Procurement Unit of the Ministry Of PUPR* (supervised by Rosmariansi Arifuddin and M. Asad Abdurrahman)

Procurement of Goods and Services is the procurement of goods and services by the Ministry / Institution / Regional Apparatus which is financed by the APBN / APBD whose process starts from identifying needs, to handing over the results of work. The procurement process in construction projects that implement the e-procurement system seeks to support the country's economy by ensuring effectiveness in the procurement process of goods and services. The procurement process on construction projects in several countries still faces many challenges. Similarly, in Indonesia, the government procurement process in the Indonesian construction sector based on data from the Construction Goods and Services Selection Implementation Center (BP2JK) still faces various problems.

Based on this, this study aims to analyze and determine the level of significance between factors that affect the effectiveness of procurement of goods and services in construction projects and formulate a model of its relationship with case studies on the procurement of goods and services in government construction services through the Implementation Center for the Selection of Construction Goods and Services (BP2JK) of the Ministry of PUPR in Indonesia.

Research method with data collection through literature studies, questionnaire surveys and analysis with Structural Equation Modeling software SmartPLS 4 to identify critical success factors that affect the effectiveness of procurement of goods and services in construction projects.

The results showed that the factors that affect the effectiveness of the procurement of goods and services for construction projects based on literature studies and data processing results from the teams of the Construction Goods and Services Selection Implementation Center (BP2JK) include: (i) regulatory factors, (ii) organizational factors, (iii) human resource factors, (iv) information system factors, (v) business process factors and (vii) monitoring and evaluation factors.

**Keywords:** Critical Success Factors, Procurement of Construction Goods and Services. BP2JK, Government

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
KATA PENGANTAR .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Ruang Lingkup .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1 Proyek Konstruksi .....	8
2.1.1 Definisi Proyek Konstruksi .....	8
2.1.2 Jenis-Jenis Proyek Konstruksi .....	9
2.1.3 Tahapan Proyek Konstruksi .....	10
2.2 Pengadaan Pada Proyek Konstruksi .....	12
2.2.1 Definisi Pengadaan .....	12
2.2.2 Jenis Pengadaan Konstruksi .....	13
2.2.3 Mekanisme dan Tahapan Pengadaan Proyek Konstruksi .....	14
2.3 Regulasi dan Kebijakan Pengadaan di Proyek Konstruksi .....	15
2.4 Balai Pelaksana Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK) .....	21
2.5 Critical Success Factor pelaksanaan Proyek Konstruksi .....	23
2.6 Critical Success Factor (CSF) Tim Pengadaan pada Pelaksanaan Pengadaan di Proyek Konstruksi .....	25
BAB 3 METODE PENELITIAN .....	35
3.1 Strategi Penelitian .....	35
3.2 Tahapan Penelitian .....	37
3.3 Kerangka Operasional Penelitian .....	40
3.4 Data .....	41
3.5 Pengumpulan Data .....	42
3.6 Instrumen Penelitian .....	43
3.7 Skala Pengukuran .....	44
3.8 Variabel Penelitian .....	46
3.9 Uji Instrumen .....	50
3.10 Analisis Penelitian .....	51
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....	50
4.1 Hasil Analisa Data untuk RQ1 .....	54
4.2 Hasil Analisa Data untuk RQ2 .....	55
4.3 Hasil Analisa Data untuk RQ3 .....	65
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....	99

5.1 Kesimpulan.....	99
5.2 Saran.....	100
DAFTAR.....	101
PUSTAKA .....	101

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.</b> Tahapan Proyek Konstruksi.....	12
<b>Gambar 2.</b> Alur proses pelaksanaan <i>e-procurement</i> (M. Fauzan, 2015).....	15
<b>Gambar 3.</b> Diagram Alir Penelitian.....	39
<b>Gambar 4.</b> Model Operasional Penelitian.....	40
<b>Gambar 5.</b> Persentase Jabatan Responden.....	56
<b>Gambar 6.</b> Persentase pengalaman responden .....	56
<b>Gambar 7.</b> Hasil Persentase Indikator X1.1.....	57
<b>Gambar 8.</b> Hasil Persentase Indikator X1.2.....	57
<b>Gambar 9.</b> Hasil Persentase Indikator X1.3.....	58
<b>Gambar 10.</b> Hasil Persentase Indikator X2.1.....	58
<b>Gambar 11.</b> Hasil Persentase Indikator X2.2.....	58
<b>Gambar 12.</b> Hasil Persentase Indikator X2.3.....	59
<b>Gambar 13.</b> Hasil Persentase Indikator X2.4.....	59
<b>Gambar 14.</b> Hasil Persentase Indikator X3.1.....	60
<b>Gambar 15.</b> Hasil Persentase Indikator X3.2.....	60
<b>Gambar 16.</b> Hasil Persentase Indikator X3.3.....	60
<b>Gambar 17.</b> Hasil Persentase Indikator X3.4.....	60
<b>Gambar 18.</b> Hasil Persentase Indikator X3.5.....	61
<b>Gambar 19.</b> Hasil Persentase Indikator X3.6.....	61
<b>Gambar 20.</b> Hasil Persentase Indikator X3.7.....	61
<b>Gambar 21.</b> Hasil Persentase Indikator X4.1.....	62
<b>Gambar 22.</b> Hasil Persentase Indikator X4.1.....	62
<b>Gambar 23.</b> Hasil Persentase Indikator X4.3.....	62
<b>Gambar 24.</b> Hasil Persentase Indikator X4.4.....	62
<b>Gambar 25.</b> Hasil Persentase Indikator X4.5.....	63
<b>Gambar 26.</b> Hasil Persentase Indikator X5.1.....	63
<b>Gambar 27.</b> Hasil Persentase Indikator X5.2.....	63
<b>Gambar 28.</b> Hasil Persentase Indikator X5.3.....	64
<b>Gambar 29.</b> Hasil Persentase Indikator X5.4.....	64
<b>Gambar 30.</b> Hasil Persentase Indikator X5.5.....	64
<b>Gambar 31.</b> Hasil Persentase Indikator X6.1.....	65
<b>Gambar 32.</b> Hasil Persentase Indikator X6.2.....	65
<b>Gambar 33.</b> Persentase Jabatan Responden .....	66
<b>Gambar 34.</b> Persentase Wilayah Kerja Responden.....	67
<b>Gambar 35.</b> Presentase Pengalaman Kerja Responden .....	68
<b>Gambar 36.</b> Presentase Pendidikan Terakhir Responden.....	69
<b>Gambar 37.</b> Model Fit Efektivitas Kinerja Pengadaan Barang dan Jasa di Indonesia .....	74
<b>Gambar 38.</b> Outer Model .....	79



## DAFTAR TABEL

<b>Table 1.</b> Faktor-faktor terkait pengadaan barang dan jasa .....	28
<b>Table 2.</b> State Of The Art Penelitian Sebelumnya .....	30
<b>Table 3.</b> Strategi Penelitian (Robert Yin, 2013) .....	35
<b>Table 4.</b> Metode penelitian yang sesuai dengan bentuk pertanyaan yang akan digunakan .....	37
<b>Table 5.</b> Skala Pengukuran yang digunakan .....	45
<b>Table 6.</b> Variabel Penelitian .....	46
<b>Table 7.</b> Hasil Pemetaan Jurnal Terdahulu .....	54
<b>Table 8.</b> Jabatan Responden .....	55
<b>Table 9.</b> Pengalaman Kerja Responden.....	56
<b>Table 10.</b> Jabatan Responden.....	66
<b>Table 11.</b> Wilayah Kerja Responden.....	67
<b>Table 12.</b> Pengalaman Kerja Responden.....	68
<b>Table 13.</b> Pendidikan Terakhir.....	69
<b>Table 14.</b> Distribusi Frekuensi Regulasi .....	70
<b>Table 15.</b> Distribusi Frekuensi Organisasi .....	70
<b>Table 16.</b> Distribusi Frekuensi Sumber Daya Manusia (SDM).....	71
<b>Table 17.</b> Distribusi Frekuensi Sistem Informasi .....	71
<b>Table 18.</b> Distribusi Frekuensi Proses Bisnis .....	72
<b>Table 19.</b> Distribusi Frekuensi Monitoring & Evaluasi .....	72
<b>Table 20.</b> Nilai Hitung <i>Discriminant Validity (Fornel Lacker Criterion)</i> .....	73
<b>Table 21.</b> Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i> .....	74
<b>Table 22.</b> Nilai Hitung Reliabilitas ( <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> ).....	76
<b>Table 23.</b> Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	76
<b>Table 24.</b> Nilai <i>R-square</i> untuk Seluruh Wilayah Indonesia.....	77
<b>Table 25.</b> Nilai <i>R-square</i> untuk Wilayah Indonesia Barat .....	77
<b>Table 26.</b> Nilai <i>R-square</i> untuk Wilayah Indonesia Tengah .....	77
<b>Table 27.</b> Nilai <i>R-square</i> untuk Wilayah Indonesia Timur .....	77
<b>Table 28.</b> Nilai <i>R-square</i> untuk Pengalaman Kerja Responden $\leq 5$ tahun.....	77
<b>Table 29.</b> Nilai <i>R-square</i> untuk Pengalaman Kerja Responden $> 5$ tahun.....	78
<b>Table 30.</b> Klasifikasi Nilai <i>R-square</i> .....	78
<b>Table 31.</b> Nilai <i>Inner Model Test (Path Coefficients)</i> .....	79
<b>Table 32.</b> <i>Inner Model Test (Significancy T- Statistic)</i> untuk seluruh Wilayah Indonesia .....	80
<b>Table 33.</b> <i>Inner Model Test (Significancy T- Statistic)</i> untuk Wilayah Indonesia Barat.....	81
<b>Table 34.</b> <i>Inner Model Test (Significancy T- Statistic)</i> untuk Wilayah Indonesia Tengah.....	81
<b>Table 35.</b> <i>Inner Model Test (Significancy T- Statistic)</i> untuk Wilayah Indonesia Timur .....	82
<b>Table 36.</b> <i>Inner Model Test (Significancy T- Statistic)</i> berdasarkan Pengalaman Kerja Responden $\leq 5$ tahun .....	82
<b>Table 37.</b> <i>Inner Model Test (Significancy T- Statistic)</i> berdasarkan Pengalaman Kerja Responden $> 5$ tahun .....	83

<b>Table 38.</b> Nilai <i>Inner Model Test (Model Fit)</i> .....	88
<b>Table 39.</b> Hasil Uji Hipotesis untuk Seluruh Wilayah Indonesia .....	88
<b>Table 40.</b> Hasil Uji Hipotesis untuk Wilayah Indonesia Barat.....	89
<b>Table 41.</b> Hasil Uji Hipotesis untuk Wilayah Indonesia Tengah.....	90
<b>Table 42.</b> Hasil Uji Hipotesis untuk Wilayah Indonesia Timur .....	91
<b>Table 43.</b> Hasil Uji Hipotesis untuk data berdasarkan Pengalaman Kerja Responden $\leq 5$ tahun.....	93
<b>Table 44.</b> Hasil Uji Hipotesis untuk data berdasarkan Pengalaman Kerja Responden $>5$ tahun .....	94
<b>Table 45.</b> <i>Rank Critical Success Factors</i> untuk Seluruh Wilayah Indonesia .....	96
<b>Table 46.</b> <i>Rank Critical Success Factors</i> untuk Wilayah Indonesia Barat.....	96
<b>Table 47.</b> <i>Rank Critical Success Factors</i> untuk Wilayah Indonesia Tengah .....	96
<b>Table 48.</b> <i>Rank Critical Success Factors</i> untuk Wilayah Indonesia Timur .....	97
<b>Table 49.</b> <i>Rank Critical Success Factors</i> berdasarkan data Pengalam Kerja Responden $\leq 5$ tahun.....	97
<b>Table 50.</b> <i>Rank Critical Success Factors</i> berdasarkan data Pengalam Kerja Responden $> 5$ tahun .....	98

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	104
---------------------------------------	-----

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kita panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul “**STUDI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PENGADAAN BARANG DAN JASA PEMERINTAH PADA PROYEK KONSTRUKSI (STUDI KASUS : UNIT PENGADAAN BP2JK KEMENTERIAN PUPR)**” yang merupakan salah satu syarat yang diajukan untuk menyelesaikan studi pada Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa banyak kendala yang dihadapi dalam penyusunan tugas akhir ini, namun berkat bantuan dari berbagai pihak, maka tugas akhir ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, dengan segala ketulusan, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. **Bapak Prof Dr. Eng. Ir. Muhammad Isran Ramli, ST., MT., IPM., ASEAN. Eng**, selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin
2. **Bapak Prof. Dr. H. M Wihardi Tjaronge ST., M.Eng.**, selaku Ketua Departemen Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin
3. **Ibu Dr. Rosmariyani Arifuddin, ST.,MT.**, selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan mulai dari awal penelitian hingga selesainya penulisan ini.
4. **Bapak Dr. M. Asad Abdurahman, ST, M. Eng.PM** selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan mulai dari awal penelitian hingga selesainya penulisan ini.
5. Seluruh dosen Departemen Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.
6. Seluruh staf dan karyawan Departemen Teknik Sipil, staf dan karyawan Fakultas Teknik serta staf Laboratorium dan asisten Departemen Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.

Yang teristimewa penulis persembahkan kepada:

1. Kedua Orang tua yang sangat penulis cintai dan kasihi, yaitu ayahanda **Hasan** dan ibunda **Ruwaini** atas doa yang sellau dipanjatkan, kasih

sayang yang tiada henti diberikan dan segala dukungan selama ini, baik spiritual maupun material.

2. Kakak penulis **Mutmainna** yang terkasih yang selalu bergurau bersama dan selalu memberikan semangat serta nasehat dalam penyelesaian tugas akhir ini.
3. Saudari terkasih penulis **Miska Asminah, Nurul Fadilah, Annisa Rahmawati, Syahriani Ramadhani, Munika Widya Sari** yang selalu membantu, menyemangati dan memberi nasehat serta menjadi pendengar paling setia.
4. Kanda **Sri Ratna Juwita, S.Tr.P** yang selalu siap membantu meski berjauhan.
5. Kanda **Muh. Rifan Fadlillah, S.T** yang senantiasa membantu dan memberi arahan selama penyelesaian tugas akhir ini.
6. Saudara seperjuangan **Nur Afifah Tri Ramadhani Surahman** yang senantiasa bersama-sama saling memberikan semangat dan dorongan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Teman-teman **KKD Rekayasa dan Manajemen Konstruksi 2019** yang senantiasa saling menyemangati dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.
8. Saudara-saudari **Portland 2020** yang menemani selama perkuliahan hingga sampai pada tahap ini.

Penulis menyadari bahwa setiap karya buatan manusia tidak akan pernah luput dari kekurangan, oleh karena itu mengharapkan kepada pembaca kiranya dapat memberi sumbangan pemikiran demi kesempurnaan dan pembaharuan tugas akhir ini.

Akhirnya semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan berkat dan karunia-Nya kepada kita dan semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat, khususnya dalam bidang Teknik Sipil

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang**

Salah satu bisnis global dengan tingkat pertumbuhan terkuat dalam beberapa dekade terakhir adalah industri konstruksi. Perekonomian setiap negara sangat diuntungkan dari industri ini, yang dimulai dari pelaksanaan pekerjaan konstruksi, pemeliharaan, sampai dekonstruksi struktur (Timofeevaa, S. S. et al, 2017).

Begitu pula di Indonesia yang merupakan negara berkembang terus berupaya pemeratakan pembangunan di seluruh wilayahnya. Hasil pembangunan ini harus dinikmati oleh rakyat secara adil dan merata sebagai peningkatan kesejahteraan. Pembangunan yang dimaksud di sini adalah pembangunan dalam arti sebenarnya, yaitu pembangunan fisik bangunan, seperti pembangunan jalan, jembatan, pengairan, bangunan gedung, perumahan, serta segala sarana dan prasarana beserta prasarananya. Perkembangan ini tidak lepas dari penyediaan jasa konstruksi (Chyntia Damayanti dkk, 2015).

Pembangunan infrastruktur semakin meluas, yang telah memicu pertumbuhan cepat penyedia layanan yang bekerja di industri konstruksi. (Fredy Kurniawan dkk, 2018).

Pengertian jasa konstruksi menurut Pasal 1 angka 1 UU Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi adalah layanan jasa konsultasi konstruksi dan/atau pekerjaan konstruksi (UU No 2 Th 2017 Jasa Konstruksi).

Sedangkan kontrak kerja konstruksi merupakan dokumen kontrak lengkap yang mengatur hubungan hukum antara pengguna jasa dan penyedia jasa dalam penyelenggaraan jasa konstruksi. Terdapat kontrak pembelian produk dan jasa pemerintah di bidang jasa konstruksi, khususnya kontrak pekerjaan bangunan untuk memenuhi kebutuhan infrastruktur layanan publik yang masih dalam tahap awal pelaksanaan (Alfidah dkk,2020).

Pengadaan atau *Procurement* adalah upaya untuk mendapatkan barang dan jasa yang diperlukan, berpegang pada standar moral dan etika yang relevan serta tata cara pengadaan barang dan jasa (Siahaya, 2013). Menurut Badan Pengadaan Publik dan Administrasi Properti FDRE (2014), pengeluaran untuk pengadaan

publik mengambil bagian terbesar dari anggaran tahunan Pemerintah; 64 persen dari anggaran tahunan, 14 persen dari PDB Ethiopia. Mempertimbangkan andilnya dalam perekonomian, implementasi e-procurement di Ethiopia berupaya mendukung pembangunan ekonomi negara dengan memastikan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan pengadaan publik, sebagai instrumen kebijakan dalam hal mendorong dan meningkatkan kapasitas lokal produsen usaha kecil dan mikro, pemasok, kontraktor dan konsultan, untuk membangun kepercayaan antara pemerintah dan donor serta meningkatkan aliran pejabat bantuan pembangunan melalui jalur bilateral dan multilateral, menciptakan lingkungan yang kondusif bagi berbagai pengaturan kemitraan antara pemerintah dan swasta, mengurangi hambatan perdagangan dan non perdagangan dalam rangka peningkatan kebijakan persaingan dan perlindungan lingkungan dengan mendorong pembelian barang ramah lingkungan saja (Shiferaw, 2019).

Pengadaan publik merupakan instrumen utama untuk melaksanakan patronase politik, praktik yang lazim di Kenya dan negara-negara Afrika lainnya karena sangat sedikit sarana kemajuan ekonomi di luar negara. Sistem pengadaan tidak memberikan sanksi kepada pejabat pemerintah yang melanggarnya, sehingga rentan untuk disalahgunakan dan menjadi celah bagi pejabat untuk melakukan korupsi. Kebijakan dan prosedur pengadaan tersebar di berbagai dokumen pemerintah (Kioko, 2014). Di Afrika bagian barat tepatnya di Ghana setiap tahun, triliunan dolar dikeluarkan untuk pembelian dan pengadaan barang, pekerjaan, dan layanan untuk proyek publik (Transparency International [TI], 2019). Kim (2016) secara khusus menunjukkan bahwa pengadaan menyumbang lebih dari 30% dari PDB di negara berkembang dan antara 10 dan 15% di negara maju, menyoroti jumlah uang yang berlebihan yang dikeluarkan dalam pengadaan publik. Sementara di Nigeria, Kareem et al. (2014) melaporkan bahwa dalam survei terhadap seratus dua puluh (120) proyek konstruksi yang diadakan di perguruan tinggi di Nigeria, proses hukum tidak dipatuhi. Rupanya, dari proyek-proyek konstruksi tersebut, ketidaksesuaian selama proses tender dan pemberian kontrak menyebabkan terganggunya jumlah akhir konstruksi dan keterlambatan proyek (Kareem et al. 2014).

Sedangkan di Indonesia, mengacu pada data yang diperoleh dari Balai Pelaksana Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK) permasalahan umum pengadaan saat ini ialah :

1. Hasil Pengadaan banyak belum sesuai tujuan Pengadaan/ Tujuan Organisasi
2. Waktu Pemrosesan pengadaan yang panjang/tidak efisien
3. Banyak Paket dan Pengadaan sangat transaksional
4. Dokumentasi pengadaan terlalu banyak dan tersebar
5. Kesulitan Koordinasi para pihak terkait PBJ
6. Program pemberdayaan UMKM dan penggunaan TKDN belum efektif
7. Pengadaan dianggap hanya pekerjaan administrasi/tambahan
8. Belum terbangun profesionalisasi & kemandirian pengadaan
9. Banyak 'tekanan/tuntutan' dari berbagai pihak
10. Tantangan dalam menjaga prinsip-prinsip pengadaan

Adapun menurut Prasetyo (2019) pada penelitiannya yang mengacu pada data dari Lembaga Pengadaan Barang/Jasa Nasional (LKPP) , sekitar 40% dari anggaran tahunan baik Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dialokasikan untuk pengadaan publik. Sementara itu, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mengungkapkan telah terjadi kebocoran anggaran yang sangat besar dalam proses pengadaan publik di Indonesia. Sehubungan dengan itu, salah satu upaya untuk menutup celah potensi korupsi dalam proses pengadaan adalah dengan menerapkan pengadaan pemerintah secara elektronik (e-procurement). Dalam entitas pemerintah, menggunakan sistem lelang *e-procurement* menghadirkan kesulitan tersendiri. Keberhasilan suatu korporasi, baik dari segi dapat menggunakan lelang *e-procurement* maupun keberhasilan memperoleh kinerja proyek, terutama dipengaruhi oleh aturan pemerintah yang terus disempurnakan (M. Fauzan dkk, 2015).

Dalam penelitian Septiani (2015) Bisa dibilang *e-procurement* masih dalam tahap awal karena deployment di PT.X. Perusahaan sering menghadapi sejumlah tantangan terkait perubahan proses yang terjadi dan penggunaan teknologi baru, yang merupakan salah satu alasan mengapa *e-procurement* saat ini tidak selalu berjalan sesuai rencana. Adopsi pertama *e-Procurement* terhambat oleh sejumlah masalah, termasuk kebutuhan adaptasi pengguna, persyaratan infrastruktur dan



teknologi, adaptasi teknologi pemasok, masalah keamanan data dan kepercayaan mitra, dan kurangnya standar. (Alvarez-Rodriguez, et al., 2014).

Beberapa faktor yang mempengaruhi proses pengadaan yang telah diteliti pada penelitian sebelumnya. Penelitian Kioko (2014) *“Factors Affecting Efficiency Of The Procurement Function At The Public Institutions In Kenya (A Case Of Supplies Branch In Nairobi)”* menyimpulkan bahwa proses pengadaan sangat dipengaruhi oleh faktor kompetensi staf pengadaan, kerangka hukum, budaya kelembagaan dan Teknologi Komunikasi Informasi (TIK). Studi ini merekomendasikan untuk mempekerjakan petugas pengadaan dengan kualifikasi profesional dan meninjau undang-undang untuk memastikan kepatuhan terhadap sistem pengadaan internasional. Penelitian Septiani (2015) *“Evaluation Of Critical Success Factors On Eprocurement Implementation With Dematel And Analytical Network Process (Danp) Methode In Pt.X”* menyimpulkan bahwa proses pengadaan dipengaruhi oleh konsentrasi bisnis, identifikasi stakeholders, pengelolaan personil pengadaan, serta antusiasme untuk peningkatan kompetensi terhadap pengadaan dan penggunaan e-procurement. Penelitian Owusu (2019) *“Assesing Procurement Irregularites in the supply-chain Of Ghanain Construction Projects: A Soft-Computing Approach”* menyimpulkan bahwa penyimpangan yang terjadi pada proses pengadaan berlandaskan pada pembayaran pekerjaan yang belum selesai dan kurangnya koordinasi antara stakeholders karenanya faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan pengadaan ialah regulasi, organisasi dan *Sumber Daya Manusia (SDM)*. Studi ini menegaskan bahwa penyimpangan yang terjadi berkontribusi terhadap korupsi. Penelitian Prasetyo (2019) *“Critical Success factors of electronic Procurement Implementation in The Ministry of National Development Planning/Bappenas Republic of Indonesia”* menyimpulkan sistem pengadaan elektronik (13,34%), keamanan sistem (12,48%), pendidikan dan pelatihan (11,75%), dukungan manajemen puncak (11,63%), rekayasa ulang proses bisnis (8,82%), manajemen perubahan (8,54%), pengadaan elektronik strategi (7,78%), dan penyedia yang kompeten dan cakap (6,84%) merupakan delapan Critical Success Factors yang berdampak pada keberhasilan implementasi e-procurement di Bappenas. Penelitian Shiferaw (2019) *“Challenges And Critical Success Factors For E-Procurement Adoption In Ethiopia”* menyimpulkan bahwa

lima faktor penentu keberhasilan utama untuk implementasi eprocurement di Ethiopia adalah keandalan infrastruktur Teknologi Informasi diikuti dengan penyediaan sistem pemantauan dan evaluasi yang andal, keandalan penerimaan pengguna (pembeli dan pemasok), dukungan manajemen puncak, dan karyawan. komitmen; dan ketersediaan lingkungan hukum yang dapat diandalkan untuk adopsi e-procurement. Penelitian Afolaby (2020) *“Digitalizing the grey areas in the Nigerian public procurement system using e-Procurement technologies”* menyimpulkan bahwa area abu-abu yang signifikan dari proses pengadaan yang membutuhkan digitalisasi menggunakan teknologi e-Procurement untuk memberantas perilaku/kecenderungan korupsi. Penelitian Akbar (2022) *“Optimal Maturity Level Development For Government Goods/Services Procurement Organizations (Ukbpj) In Indonesia”* menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi keberhasilan kematangan organisasi UKPBJ meliputi organisasi, sumber daya manusia, proses bisnis dan sistem informasi.

Mengacu pada fenomena permasalahan pengadaan barang dan jasa pada industri konstruksi sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa pengadaan barang dan jasa masih mengalami kendala di berbagai aspek, maka perlu dilakukan penelitian mendalam terkait faktor-faktor apa saja yang perlu dilakukan untuk mendorong proses pengadaan yang efektif dari berbagai perpektif. Penelitian ini merupakan bagian upaya dalam mempelajari lebih jauh faktor-faktor pendorong kesuksesan unit pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah di proyek konstruksi dari perpektif pemerintah. Penelitian dilakukan pada studi kasus di Balai Pelaksanaan Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK) di Kementerian PUPR dengan judul penelitian:

**STUDI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PENGADAAN BARANG DAN  
JASA PEMERINTAH PADA PROYEK KONSTRUKSI  
STUDI KASUS : UNIT PENGADAAN BP2JK KEMENTERIAN PUPR**

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Faktor-faktor pendorong kesuksesan (*Critical Sussess Factors*) apa saja yang berpengaruh pada unit pengadaan barang dan jasa pemerintah pada proyek konstruksi?
2. Bagaimana tingkat signifikansi Faktor-faktor pendorong kesuksesan (*Critical Sussess Factors*) unit pengadaan barang dan jasa pemerintah pada proyek konstruksi ?
3. Bagaimana model Faktor-faktor pendorong kesuksesan (*Critical Sussess Factors*) unit pengadaan barang dan jasa pemerintah pada proyek konstruksi dengan metode *Structural Equition Modeling* (SEM)?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan penelitian adalah :

1. Identifikasi faktor-faktor pendorong kesuksesan (*Critical Sussess Factors*) apa saja yang berpengaruh pada unit pengadaan barang dan jasa pemerintah pada proyek konstruksi
2. Menganalisis tingkat signifikansi Faktor-faktor pendorong kesuksesan (*Critical Sussess Factors*) unit pengadaan barang dan jasa pemerintah pada proyek konstruksi
3. Mengembangkan model Faktor-faktor pendorong kesuksesan (*Critical Sussess Factors*) unit pengadaan barang dan jasa pemerintah pada proyek konstruksi dengan metode *Structural Equition Modeling* (SEM)

## 1.4 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat untuk Pengembangan keilmuan
  - Memberikan konstribusi pada rumpun ilmu manajemen di bidang pengadaan
  - Sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan, khususnya dalam teknik sipil

- Memberikan informasi penelitian kepada lebih banyak lagi civitas akademika, khususnya yang berminat untuk menekuni penelitian ini dengan harapan dapat meningkatkan pembinaan dan pengembangan

b. Manfaat untuk Industri konstruksi

- Sebagai informasi bagi sektor konstruksi mengenai faktor kunci keberhasilan dalam pengadaan barang dan jasa
- Memberi solusi yang efektif dan ekonomis bagi pelaksanaan pemilihan jasa konstruksi.

### **1.5 Ruang Lingkup**

Untuk mencapai hasil penelitian yang lebih terarah dan fokus maka penelitian ini hanya dibatasi pada masalah :

- Penelitian dilaksanakan pada Balai Pelaksana Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK) di Indonesia
- Penelitian hanya membahas tentang faktor-faktor keberhasilan pengadaan barang dan Jasa konstruksi di Indonesia

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Proyek Konstruksi**

#### **2.1.1 Definisi Proyek Konstruksi**

Industri konstruksi adalah salah satu bidang pekerjaan yang paling menguntungkan di seluruh dunia, dan menjadi lebih kompleks karena teknologi meningkatkan kemampuan dan standar menjadi lebih ketat (Molavi, 2016). Secara teknis, istilah "konstruksi" mengacu pada setiap tindakan yang menghasilkan suatu struktur yang menyatu dengan kawasan sekitarnya, baik dimanfaatkan sebagai rumah atau untuk tujuan lain. Bangunan, jalan, kereta api dan jembatan kereta api, terowongan, bangunan air dan drainase, bangunan sanitasi, lapangan terbang, dermaga, bangunan pembangkit listrik, dan bangunan jaringan transmisi, distribusi, dan komunikasi adalah hasil dari operasi ini (Karolus E. Lature, 2018).

Dalam penyelenggaraan APBN dan APBD salah satunya dimanfaatkan untuk proyek jasa bangunan. Di Indonesia, ada inisiatif publik dan swasta untuk layanan konstruksi di tingkat provinsi, kabupaten, dan kota. Proyek swasta dapat diselesaikan dengan perekrutan langsung atau lelang, dengan dana yang disediakan oleh sektor swasta. Proyek-proyek pemerintah, sementara itu, dapat dibiayai dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/APBN atau Anggaran Pendapatan Belanja Daerah/APBD melalui lelang atau penunjukan langsung. (Alfiddah dkk, 2020).

Berdasarkan Construction Extention PMBOK, Proyek konstruksi harus secara bersamaan menangani lokasi, keadaan lokasi, populasi, lingkungan fisik, infrastruktur yang ada, dan kebutuhan banyak pemangku kepentingan. Untuk memberikan kesempatan kepada pelaksana untuk menilai dan meningkatkan desain proyek saat ini dan pelaksanaan strategi, serta untuk membenarkan niat investasi yang diperluas, proyek pembangunan kadang-kadang dapat dilakukan secara bertahap. Proyek konstruksi pada dasarnya dilakukan di lingkungan yang kompleks dan dinamis, seringkali dengan tingkat risiko yang tinggi. Meskipun sekilas tampak normal, bangunan, jalan raya, rumah, fasilitas kesehatan, infrastruktur utilitas, minyak dan gas, dan fasilitas industri lainnya masing-masing memiliki bahaya dan

ancaman yang sendiri. Proyek konstruksi dapat dibuat di lokasi terpencil, terkadang di laut lepas, di bawah permukaan bumi, dan bahkan jauh ke langit. Mereka tidak harus ditempatkan di tempat bisnis utama organisasi yang sedang berjalan. (Constuction Extention to the PMBOK Guide, 2016).

### 2.1.2 Jenis-Jenis Proyek Konstruksi

Menurut Hafnidar (2017) jenis-jenis proyek konstruksi terdiri atas :

#### 1. Konstruksi pemukiman (*Residential Construction*)

Perumahan, rumah hunian, dan kompleks perumahan termasuk dalam pengembangan ini. Organisasi yang diperlukan dalam situasi ini adalah bagaimana menata kawasan (lingkungan) dengan mempertimbangkan perkembangan yang diantisipasi (selama 20 tahun ke depan), tata letak sistem saluran pembuangan, dan faktor lainnya.

#### 2. Konstruksi gedung (*Building Construction*)

Konstruksi ini terdiri dari gedung, fasilitas pendidikan, lembaga keuangan, dan lain-lain. Konfigurasi yang diperlukan biasanya konfigurasi fasilitas yang ditawarkan, seperti hidran, kebutuhan lift untuk gedung perguruan tinggi lebih dari dua lantai (biasanya yang menggunakan gedung perguruan tinggi tidak hanya mahasiswa, tetapi juga dosen yang biasanya lansia), sistem keselamatan kebakaran, dan lain-lain.

#### 3. Konstruksi rekayasa berat (*Heavy Engineering Construction*)

Biasanya ada banyak alat berat yang dibutuhkan untuk jenis konstruksi ini dan menyewa alat berat biasanya mahal, perlu dilakukan pengaturan untuk mencegah peralatan ditinggalkan di lokasi kerja.

#### 4. Konstruksi industri (*Industrial Construction*)

Struktur industri ini mencakup pabrik-pabrik selain yang lainnya. Rencana diperlukan, terutama untuk konsekuensi negatif yang ditimbulkannya terhadap lingkungan dan masyarakat yang terkena dampaknya, seperti limbah, polusi, dan lain-lain. Untuk itu, fasilitas yang dapat menangkal pengaruh ini harus tersedia. Selain itu, fasilitas ini harus diatur agar dapat beroperasi dengan benar.

Menurut Modul Manajemen Rantai Pasok pada Industri Konstruksi PUPR 2017 menyatakan Kategori berikut dapat digunakan untuk mengelompokkan sebagian besar proyek konstruksi:

- a) Sektor Swasta Perumahan (misalnya rumah huni, apartment dan cabang pengembangannya.
- b) Sektor Swasta Komersial (misalnya gudang pengecer, pabrik manufaktur, rumah makan, pergudangan
- c) Sektor Bangunan Publik/ vertikal (Sekolahan, Universitas, bandara dan gedung negara)
- d) Sektor Publik dan Swasta berat/ horisontal

### 2.1.3 Tahapan Proyek Konstruksi

Tahapan proyek konstruksi terdiri atas beberapa tahapan sebagai berikut (Elisa,2014) :

#### 1. Tahap perencanaan (*planning*)

Merupakan simbol untuk rencana umum proyek, yang meliputi: menyewa konsultan (MK, perencana) untuk mengkomunikasikan tuntutan pemilik; TOR; survei; studi kelayakan proyek; desain pilihan; desain skema; program dan anggaran; dan pendanaan. Tahapan manajemen (*briefing*), kajian, penilaian, dan program untuk topik teknis, ekonomi, lingkungan, dan lainnya tercantum di bawah ini. Hasil tahap ini adalah :

1. laporan survey
2. studi kelayakan
3. program dan budget
4. TOR (*Term Of Reference*)
5. master plan

#### 2. Tahap perancangan (*design*)

Tahap Perancangan terdiri dari:

- a) *Preliminary Design* (Pra Rancangan) yang terdiri dari gambar tata letak / rencana lokasi, perkiraan biaya (pekerjaan global), rencana lokasi, bagian, rencana, diagram blok rencana proses, fitur desain, dan skema desain.

b) *Design Development* (Pengembangan Rancangan) tahap ini adalah tahap pengembangan setelah pra-desain dan perhitungan yang lebih teliti, yang meliputi perhitungan struktural dan non-struktural, gambar menyeluruh, persyaratan luas, dan perkiraan biaya yang cermat untuk konstruksi..

c) Disain akhir dan penyiapan dokumen pelaksanaan (*final design&construction document*).

3. Tahap pengadaan/pelelangan Pengadaan/pelelangan dilakukan untuk:

a. Pengadaan konsultan

1. Konsultan Perencanaan/MK setelah gagasan awal/TOR ada.

2. Konsultan pengawas/supervisi setelah dokumen lelang ada

b. Pengadaan kontraktor setelah dokumen lelang ada

4. Tahap pelaksanaan (*construction*)

Ini adalah pelaksanaan bangunan sebenarnya yang direncanakan selama fase desain. Sekarang kontrak telah ditandatangani, SPK telah diterbitkan, dan proses implementasi telah dimulai. Pekerjaan implementasi meliputi:

a. rencana kerja (*time schedule*)

b. pembagian waktu secara terperinci

c. rencana lapangan (*site plan/instalation*) rencana peletakan bahan, alat dan bangunan bangunan pembantu lainnya.

d. organisasi lapangan

e. pengadaan bahan/material

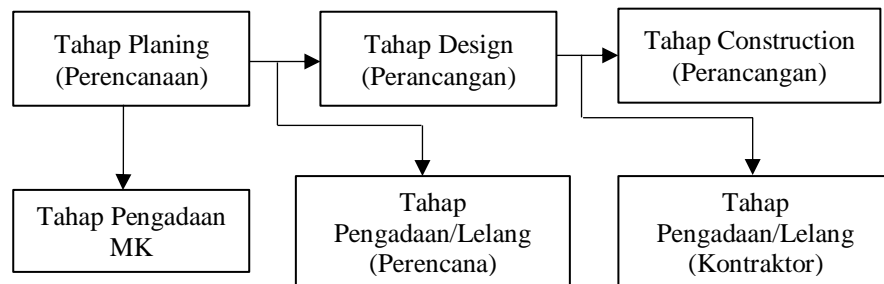
f. pengadaan dan mobilisasi alat

g. pengadaan dan mobilisasi tenaga

h. Pekerjaan persiapan dan pengukuran (*stake out*)



Secara skematis tahapan/proses proyek konstruksi dapat dijabarkan sebagai berikut :



**Gambar 1.** Tahapan Proyek Konstruksi

Sumber : Elisa (2014)

## 2.2 Pengadaan Pada Proyek Konstruksi

### 2.2.1 Definisi Pengadaan

Dalam Buku teks manajemen proyek, mendefinisikan pengadaan sebagai langkah dalam manajemen proyek yang melibatkan pembelian barang (atau, jika sedikit lebih baik, mungkin juga mencakup layanan) (Mak, 2014).

Proses pengadaan sendiri merupakan kegiatan untuk memperoleh barang atau jasa yang dilakukan secara terbuka, tepat sasaran dan dengan hasil yang tepat sesuai kebutuhan. Karena proses PBJ Pemerintah menggunakan APBN dan merupakan hasil pajak yang dipungut dari masyarakat, maka PBJ Pemerintah dalam pelaksanaannya harus berpihak pada kepentingan rakyat, dimana terdapat 4 sektor utama yang menjadi ruang lingkup PBJ Pemerintah ini, yaitu yaitu: Bidang Penyediaan Umum, Bidang Pekerjaan Umum, Bidang Sarana Umum yang terdiri dari: bidang transportasi, energi air dan telekomunikasi dan terakhir bidang yang berkaitan dengan Bidang Pelayanan Umum (Akbar et al, 2022).

Dalam penelitian Afolaby (2020) mempertimbangkan alat/aplikasi untuk pengadaan adalah e-Procurement yang digunakan untuk mengumumkan/memberitahukan, bertukar informasi proyek, melakukan tender, dan pengajuan proposal, pemberitahuan pemberian kontrak, memantau kemajuan pekerjaan dan melakukan/ menerima pembayaran untuk pekerjaan yang dilakukan. Alat dan teknologi e-Procurement ini serupa dengan yang disarankan dalam

penelitian sebelumnya oleh Konsultan atau Kontraktor/Vendor tentang jasa atau pekerjaan konstruksi.

Menurut Perpres No 16 Tahun 2018 Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah selanjutnya disebut dengan Pengadaan Barang/Jasa adalah kegiatan pengadaan barang/jasa oleh Kementrian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya dimulai dari identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Perubahan definisi tersebut secara otomatis akan akan merubah kewenangan dan juga tugas para pejabat pengadaan, proses pembiayaan pekerjaan hingga proses pelaksanaan pekerjaan.

### **2.2.2 Jenis Pengadaan Konstruksi**

Sesuai dengan asas Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 80 Tahun 2003 dan perubahannya, pengadaan barang dan jasa dilakukan di Indonesia, sebenarnya melalui proses pemilihan/seleksi penyedia jasa, meliputi:

1. Pelelangan/seleksi umum adalah proses pemilihan pemasok barang/jasa yang bersifat publik dan melibatkan pengumuman secara luas di media
2. Pelelangan/seleksi terbatas adalah untuk memberikan kesempatan kepada penyedia jasa lain yang memenuhi syarat, cara pemilihan penyedia barang/jasa dibatasi dalam hal jumlah penyedia jasa yang diyakini terbatas, khusus untuk pekerjaan yang kompleks dan dipublikasikan secara luas melalui media massa.
3. Pelelangan/seleksi langsung adalah metode pemilihan penyedia barang/jasa dengan membandingkan sekurang-kurangnya 3 (tiga) penawaran. Untuk pengadaan yang bernilai sampai dengan Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah) dapat dilakukan penunjukan secara langsung.
4. Penunjukan langsung adalah metode pemilihan penyedia jasa untuk pekerjaan yang memenuhi syarat keadaan tertentu dan keadaan khusus, dengan cara penunjukan langsung terhadap 1 (satu) penyedia jasa, dilaksanakan untuk pekerjaan yang berskala kecil dengan nilai maksimum Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah).

### 2.2.3 Mekanisme dan Tahapan Pengadaan Proyek Konstruksi

Berdasarkan Peraturan Presiden No 16 Tahun 2018 Pelaksanaan pemilihan melalui Tender/Seleksi meliputi:

- a. Pelaksanaan Kualifikasi;
- b. Pengumuman dan/atau Undangan;
- c. Pendaftaran dan Pengambilan Dokumen Pemilihan;
- d. Pemberian Penjelasan;
- e. Penyampaian Dokumen Penawaran;
- f. Evaluasi Dokumen Penawaran;
- g. Penetapan dan Pengumuman Pemenang; dan
- h. Sanggah.
- i. Sanggah Banding

Pelaksanaan pemilihan melalui Tender Cepat dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. peserta telah terqualifikasi dalam Sistem Informasi Kinerja Penyedia;
- b. peserta hanya memasukan penawaran harga;
- c. evaluasi penawaran harga dilakukan melalui aplikasi; dan
- d. penetapan pemenang berdasarkan harga penawaran terendah.

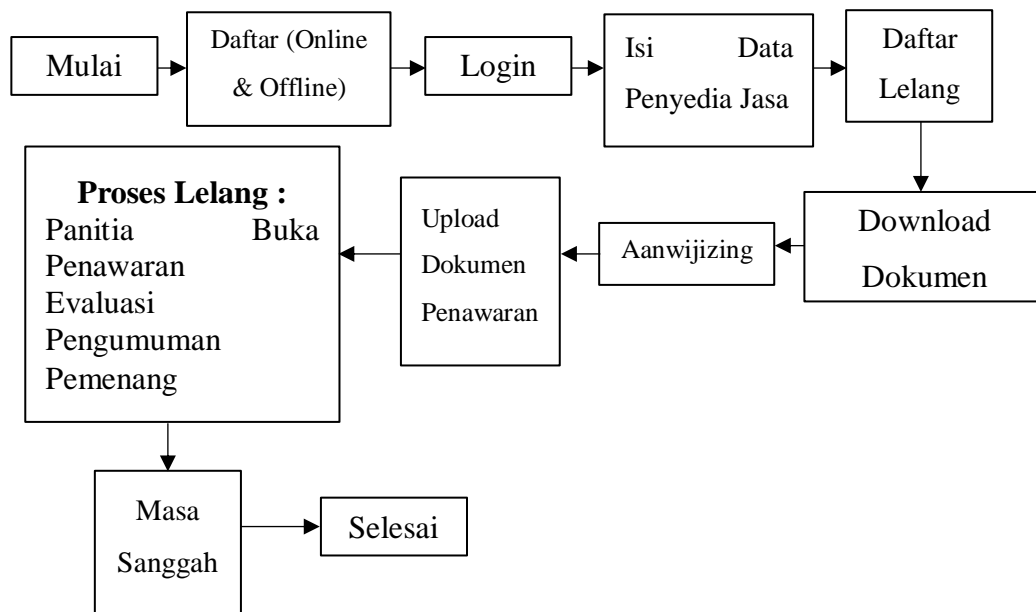
Pelaksanaan Pengadaan Langsung dilakukan sebagai berikut:

- a. pembelian/pembayaran langsung kepada Penyedia untuk Pengadaan Barang/Jasa Lainnya yang menggunakan bukti pembelian atau kuitansi; atau
- b. permintaan penawaran yang disertai dengan klarifikasi serta negosiasi teknis dan harga kepada Pelaku Usaha untuk Pengadaan Langsung yang menggunakan SPK pemilihan dapat segera dilaksanakan setelah RUP diumumkan.

Untuk barang/jasa yang kontraknya harus ditandatangani pada awal tahun, pemilihan dapat dilaksanakan setelah:

- a. penetapan Pagu Anggaran K/L; atau
- b. persetujuan RKA Perangkat Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Adapun pelaksanaan pengadaan secara elektronik atau e-procurement ialah sebagai berikut



**Gambar 2.** Alur proses pelaksanaan *e-procurement* (M. Fauzan, 2015)

### 2.3 Regulasi dan Kebijakan Pengadaan di Proyek Konstruksi

Upaya Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat membangun Infrastruktur tidak bisa dipisahkan dari peran strategis pengadaan. Pengadaan melingkupi tahapan/kegiatan dari hulu sampai hilir, dimulai dari perencanaan pengadaan, persiapan pengadaan dan persiapan pemilihan serta pelaksanaan pengadaan (pemilihan penyedia, pelaksanaan kontrak dan serah terima hasil pekerjaan). Ada berbagai sumber hukum yang berkaitan dengan pengadaan di proyek konstruksi diantaranya :

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara Pasal 16 tentang Pelaksanaan Anggaran pada ayat 4 menyatakan bahwa Pendapatan Penerimaan berupa komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh negara/daerah adalah hak negara/daerah.
2. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2020 tentang Dana Alokasi Khusus, Bantuan dan Pendampingan Hukum, Pengadaan Barang dan Jasa, dan Sistem/Aplikasi Pembukuan/Pencatatan Keuangan dan Inkubasi Pasal 95 Pemerintah Pusat mengalokasikan Dana Alokasi Khusus

untuk mendukung pendanaan bagi Pemerintah Daerah dalam rangka kegiatan pemberdayaan dan pengembangan Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah. Pasal 97 menyatakan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah wajib mengalokasikan paling sedikit 400/0 (empat puluh persen) produk/jasa Usaha Mikro dan Kecil serta Koperasi dari hasil produksi dalam negeri dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3. Perpres 12 tahun 2021 tentang Perubahan atas Perpres 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah adalah untuk penyesuaian pengaturan penggunaan produk/jasa Usaha Mikro dan Usaha Kecil serta Koperasi, dan pengaturan pengadaan jasa konstruksi yang pembiayaannya bersumber dari APBN/APBD dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah untuk kemudahan berusaha berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja dan penyesuaian ketentuan Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang/Jasa, perlu menetapkan Peraturan Presiden tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah;
4. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang mengatur tentang standar dan pedoman pengadaan jasa konstruksi melalui penyedia ditetapkan pada tanggal 15 Mei 2020 lalu. Selanjutnya, di-publish tanggal 27 Mei 2020. Regulasi tersebut berupa Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Permen PUPR) Nomor 14 Tahun 2020 tentang Standar dan Pedoman Pengadaan Jasa Konstruksi Melalui Penyedia, sebuah aturan yang mengganti regulasi lama Permen PUPR Nomor 07/PRT/M/2019. Regulasi ini akan mempengaruhi persyaratan-persyaratan dalam tender konstruksi, jenis tender yang bernilai sangat besar dan memiliki risiko yang tinggi Permen PUPR ini sebagai pedoman dalam pengadaan Jasa Konstruksi melalui Penyedia yang meliputi Jasa Konsultansi Konstruksi dan Pekerjaan Konstruksi. Permen ini bertujuan agar pelaksanaan Pemilihan Penyedia Jasa Konstruksi lebih operasional dan efektif. Setidaknya ada tujuh hal baru yang diatur dalam regulasi ini.

- Pertama, memasukkan Pengadaan Jasa Konstruksi di Provinsi Papua dan Papua Barat, menindaklanjuti Perpres Nomor 17 Tahun 2019 tentang PBJ Pemerintah Untuk Percepatan Pembangunan Kesejahteraan di Provinsi Papua dan Provinsi Papua Barat.
- Kedua, Permen PUPR ini memasukkan Pemilihan Pengadaan Langsung Jasa Konstruksi dalam regulasi ini. Pelaksanaan pengadaan langsung dilakukan melalui sistem secara elektronik atau secara manual dan dicatatkan dalam sistem pengadaan secara elektronik.
- Ketiga, nilai Pemaketan Pekerjaan Konstruksi. Untuk nilai HPS sampai dengan Rp. 2.500.000.000,- (dua miliar lima ratus juta rupiah) disyaratkan hanya untuk Penyedia Pekerjaan Konstruksi dengan kualifikasi usaha kecil, berbeda dengan Permen sebelumnya yang nilai HPS untuk kualifikasi usaha kecil sampai dengan Rp. 10.000.000.000,- (sepuluh miliar rupiah). Untuk nilai HPS di atas Rp. 2.500.000.000,- (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan Rp. 50.000.000.000,- (lima puluh miliar rupiah) disyaratkan hanya untuk Penyedia Pekerjaan Konstruksi dengan kualifikasi usaha menengah. Hal ini berbeda dengan sebelumnya nilai HPS di atas Rp. 10.000.000.000,- (sepuluh miliar rupiah) sampai dengan Rp. 100.000.000.000,- (seratus miliar rupiah) untuk kualifikasi usaha menengah. Selain itu, ada penambahan satu item yaitu untuk nilai HPS di atas Rp 50.000.000.000,- (lima puluh miliar rupiah) sampai dengan Rp 100.000.000.000,- (seratus miliar rupiah) disyaratkan hanya untuk Penyedia Pekerjaan Konstruksi dengan kualifikasi usaha besar non badan usaha milik negara.
- Keempat, regulasi ini diperuntukkan bagi pelaksanaan Pemilihan Penyedia Jasa Konstruksi melalui Pengadaan Langsung, Tender Terbatas, atau Tender/Seleksi di Lingkungan Kementerian/Lembaga, atau Perangkat Daerah yang pembiayaannya dari APBN atau APBD. Permen PUPR yang

sebelumnya, Nomor 07/PRT/M/2019, hanya diperuntukkan bagi pelaksanaan Pemilihan Penyedia Jasa Konstruksi melalui Tender/Seleksi di lingkungan kementerian/lembaga yang pembiayaannya dari APBN – tidak mencakup pemerintah daerah. Mulai saat ini semua Kementerian/Lembaga dan Perangkat Daerah menggunakan regulasi ini.

Kelima, penambahan persyaratan dalam pemilihan. Dalam hal diperlukan penambahan persyaratan terkait persyaratan kualifikasi Penyedia dan/atau persyaratan teknis penawaran, dapat dilakukan dengan syarat:

- (a) Untuk pekerjaan dengan pembiayaan dari APBN mendapatkan persetujuan dari Pejabat Pimpinan Tinggi Madya pada kementerian/lembaga; atau
- (b) Untuk pekerjaan dengan pembiayaan dari APBD mendapatkan persetujuan dari Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada pemerintah daerah yang membidangi Jasa Konstruksi dan Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada pemerintah daerah yang merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah; dan
- (c) Tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Jika dibandingkan dengan Permen PUPR Nomor 07/PRT/M/2019 sebelumnya penambahan persyaratan berupa persyaratan kualifikasi Penyedia dan/atau persyaratan teknis penawaran harus mendapatkan persetujuan dari Pejabat Pimpinan Tinggi Madya.

- Keenam, permohonan keberatan hak uji materiil oleh DPP AABI menjadi blessing. Regulasi sebelumnya masih terdapat celah atau kekurangan, sehingga perlu ditambal. Misalnya terkait metode pelaksanaan, personil, peralatan, dan kualifikasi.
- Ketujuh, selain itu juga diatur bahwa Sertifikat Badan Usaha yang disampaikan dalam pembuktian kualifikasi dan Sertifikat keahlian dan sertifikat keterampilan yang disampaikan dalam rapat persiapan penunjukan

Penyedia barang/jasa harus berbentuk elektronik ini mulai diberlakukan untuk pengadaan Jasa Konstruksi tahun anggaran 2021.

Sebelum diberlakukannya Regulasi di atas berikut perjalanan panjang Perubahan Regulasi Lengkap PBJ di Indonesia.

1. Keputusan Presiden (Keppres) RI No 14 A tahun 1980 tentang Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
2. Keputusan Presiden (Keppres) RI No 29 tahun 1984 tentang Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara
3. Keputusan Presiden (Keppres) RI No. 16 tahun 1994, tentang Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara
4. Keputusan Presiden (Keppres) Republik Indonesia. Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Presiden Megawati Soekarnoputri).
5. Keputusan Presiden (Keppres) Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 Tentang. Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Presiden Megawati Soekarnoputri).
6. Peraturan Presiden (Perpres) No . 54 Tahun 2010 Pengganti Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Presiden Soesilo Bambang Yudhoyono).
7. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 35 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Presiden Soesilo Bambang Yudhoyono).
8. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 70 Tahun 2012 Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Presiden Soesilo Bambang Yudhoyono).
9. Peraturan Kepala LKPP Nomor 14 Tahun 2012 Tentang Petunjuk Teknis Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah



10. Peraturan Kepala LKPP Nomor 6 Tahun 2012 tentang petunjuk teknis Nomor 70 Tahun 2012 (dicabut dan diganti dengan Perka LKPP Nomor 14 tahun 2012).
11. Peraturan Kepala LKPP Nomor 14 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Perpres No. 70 Tahun 2012 Tentang Perubahan Kedua Atas Perpres No. 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
12. Peraturan Kepala LKPP Nomor 5 Tahun 2012 tentang Unit Layanan Pengadaan.
13. Peraturan Kepala LKPP Nomor 15 Tahun 2012 tentang Standar Dokumen Pengadaan; SDB Penunjukan Langsung, SDB Pengadaan Langsung, SDB Jasa Lainnya, SDB Jasa Konsultan ICB, SDB Jasa Konsultan Perorangan. SDB Jasa Konsultan Badan Usaha, SDB Pekerjaan Konstruksi, SDB Pengadaan Barang.
14. Peraturan Kepala LKPP Nomor 18 Tahun 2012 tentang E-Tendering
15. Peraturan Kepala LKPP No 11 tahun 2014 tentang Whistleblowing System Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
16. Peraturan Kepala LKPP Nomor 18 Tahun 2014 Tentang Daftar Hitam Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah .
17. Peraturan Kepala LKPP Nomor 19 Tahun 2014 Tentang Pembayaran Prestasi Pekerjaan Pada Pekerjaan Konstruksi
18. Peraturan Presiden (Perpres) No. 84 tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dalam Rangka Percepatan Pembangunan Provinsi Papua dan Provinsi Papua Barat (Presiden Soesilo Bambang Yudhoyono).
19. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 172 Tahun 2014 Perubahan Ketiga Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan. Barang/Jasa Pemerintah (Presiden Joko Widodo).
20. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 4 Tahun 2015 Perubahan Keempat Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun. 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Presiden Joko Widodo)
21. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 16 Tahun 2018 sebagai pengganti Perpres No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Presiden Joko Widodo)

22. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 12 Tahun 2021 tentang perubahan atas peraturan presiden nomor 16 tahun 2018 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah.

#### **2.4 Balai Pelaksana Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK)**

Dari Temuan penelitian menunjukkan bahwa lembaga pengadaan yang diamanatkan secara bertahap mengalami perubahan atau berevolusi menjadi lebih baik.

Kelembagaan PBJP dalam Keppres 80/2003 dan perubahan berturut-turut dikenal dengan sebutan “panitia Pengadaan serta unit layanan pengadaan (Procurement Unit)”. Kelembagaan PBJP dalam Perpres 54/2010 dan perubahannya dinamai “Unit Layanan Pengadaan (ULP)”. Sedangkan Kelembagaan PBJP dalam Perpres 16/2018 disebut “Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ). Salah satu amanat dalam Perpres untuk mewujudkan kondisi tersebut adalah dibentuknya UKPBJ yang menjadi pusat keunggulan pengadaan (Center of Excellence). UKPBJ sebagai pusat keunggulan pengadaan merupakan unit kerja yang memiliki karakteristik strategis, tingkat kematangan, sehingga menjadi rencana aksi nasional pencegahan dan pemberantasan korupsi sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi, penambahan dan manfaat dalam pengadaan barang/jasa di Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah membangun model konseptual manajemen perubahan untuk meningkatkan Tingkat Kematangan UKPBJ (Akbar, 2022)

Pasal 75 ayat (3) disebutkan bahwa “UKPBJ berbentuk structural dan ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan”. Unit Kerja yang memiliki unsur pelaksana tugas pokok di daerah bersifat operasional dapat dibentuk Unit Pelaksana Teknis PBJ (UPTPBJ) sebagaimana disebutkan pada peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 14 tahun 2018 (selanjutnya disingkat PerLKPP 14/2018) pasal 10 aya (1) : “ Kementerian/ Lembaga yang memiliki unsur pelaksana tugas pokok di daerah dapat membentuk Unit Pelaksana Teknis PBJ (UPTPBJ) yang merupakan unit kerja structural di bawah UKPBJ”.

Hal tersebut secara sah dinyatakan dalam Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 05/PRT/M/2019 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 20/PRT/M/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Balai Pelaksanaan Seleksi Jasa Konstruksi (selanjutnya disebut BP2JK) dibentuk diawali dengan Perpres 16/2018 dan PerLKPP 14/2018. Keputusan Menteri PUPR Nomor 1620/KPTS/M/2021 tentang Pembentukan Unit Kerja Pengadaan Barang/ Jasa Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang selanjutnya disingkat UKPBJ dan Unit Pelaksana Teknis Pengadaan Barang/Jasa yang selanjutnya disingkat UPTPBJ. UKPBJ dan UPTPBJ memiliki Struktur Organisasi dan Susunan Jabatan sebagaimana yang tercantum dalam lampiran. UPTPBJ Wilayah berkedudukan di BP2JK masing-masing provinsi sedangkan UKPBJ berkedudukan di Direktorat Pengadaan Jasa Konstruksi

Balai Pelaksana Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK) yang dibentuk di 34 Provinsi di Indonesia menggantikan Unit Layanan Pengadaan (ULP). Dengan unit kerja, sumber daya manusia yang independen dan proses bisnis lebih baik diharapkan proses dan hasil PBJ lebih efektif, efisien, transparan, berkualitas dan akuntabel.

Pembentukan BP2JK merupakan langkah Kementerian PUPR mengimplementasikan 9 strategi pencegahan penyimpangan dalam pengadaan barang dan jasa, yakni (1) reorganisasi struktur organisasi ULP dan Pokja PBJ; (2) memperkuat sumber daya manusia; (3) memperbaiki mekanisme penyusunan Harga Perkiraan Sendiri (HPS); (4) pembinaan penyediaan jasa baik kontraktor maupun konsultan; (5) pemeriksaan hasil pekerjaan yang melibatkan Badan Pengawas Keuangan Pembangunan (BPKP); (6) mengurangi risiko di unit organisasi (Unor), balai dan satuan kerja; (7) pembentukan unit kepatuhan internal; (8) pembentukan inspektorat bidang investigasi dan penguatan kapasitas auditor; dan (9) continuous monitoring atas perangkat pencegahan kecurangan dengan teknologi informasi.

Dalam rangka meningkatkan standar dan profesionalisme pengadaan barang dan jasa dalam upaya mendorong percepatan pembangunan infrastruktur yang handal, BP2JK memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat besar.

Prioritas dan strategi digunakan untuk mengoptimalkan kinerja proses pengadaan, antara lain perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia pengadaan, integrasi proses perencanaan dengan pelaksanaan pengadaan, ketersediaan SOP dalam pelaksanaan proses, memiliki target kinerja yang terukur, memiliki peta potensi risiko, pengembangan sistem informasi, serta kemandirian dan bebas dari KKN.

## **2.5 Critical Success Factor pelaksanaan Proyek Konstruksi**

Ketika salah satu peneliti MIT menemukan CSF untuk desain sistem informasi, mengembangkan teknik yang dikenal sebagai Metode CSF, gagasan Critical Success Factors (CSFs) menjadi terkenal di bidang Sistem Informasi Manajemen (SIM) pada tahun 1970. (Cheng & Ngai, 1994). Sementara itu, Critical Success Factors (CSFs) adalah sejumlah variabel yang dapat memengaruhi pilihan manajemen dan berdampak besar pada posisi perusahaan di pasar. (Hofer & Schendel, 1978).

*Critical Success Factors* atau CSF's adalah komponen penting untuk pelaksanaan proyek yang tepat yang harus dilakukan karena tanpa komponen ini, proyek tidak akan berhasil atau tidak akan berhasil mencapai target atau tujuan tertentu dalam suatu proyek atau pekerjaan. Sebelum peluncuran proyek, sangat penting untuk mengidentifikasi CSF ini.. Menurut Maciariello & Kirby (1991:78) adalah :

*“The importance of identifying those relatively few variables that are crucial to the attainment of strategy, goals, objectives then is ultimately derived from limited information processing ability of the manager. We call these crucial variables, critical variables, or critical success factor”*

D. Ronald Daniel dari McKinsey & Company mengembangkan gagasan faktor kesuksesan pada tahun 1961. John F. Rockart kemudian mengasahnya menjadi elemen kesuksesan yang krusial antara tahun 1979 dan 1981. Pada tahun

1995, James A. Johnson dan Michael Friesen mengadaptasinya ke sejumlah industri, industri teknik menjadi salah satunya (Wikipedia). Setelah itu, ide ini diterapkan secara luas di berbagai industri, termasuk proyek.

Menurut Kaming, P.F., Wuryanti, W, dan Soeharto I, ada empat faktor yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan proyek: jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, kaliber pekerjaan, biaya pelaksanaan, dan keselamatan para pekerja.

Indikator makrometri keberhasilan dan kegagalan proyek didasarkan pada faktor termasuk laba atas investasi, profitabilitas, dan kelayakan pasar (Munns et al., 1996). Tujuan yang realistis, tingkat kepuasan pemilik proyek, target yang jelas, dan pelaksanaan proyek adalah semua elemen yang mempengaruhi keberhasilan proyek.

Pemilik proyek, tim desain, dan karakteristik dianggap sebagai aspek (faktor) yang mempengaruhi keberhasilan proyek, menurut Sanvido et al. pada tahun 1992. Pasar, hubungan, dan aspek luar proyek merupakan komponen lebih lanjut, menurut Palaneeswaran dan Kumuraswamy dari tahun 2000 dan Chan et al dari tahun 2001. Kriteria berikut disediakan oleh Molenar dan Songer (1998) untuk keberhasilan proyek:

- Se jauh mana rencana anggaran dan biaya pers sesuai
- Derajat ketepatan waktu antara waktu pelaksanaan pers dengan waktu pelaksanaan yang dimaksudkan
- Tingkat kesesuaian produk dengan harapan konsumen
- Tingkat kepatuhan hasil proyek terhadap persyaratan yang telah ditetapkan
- Tingkat kepuasan di antara peserta proyek

Setidaknya ada lima aspek yang harus diperhatikan dalam memilih key success factor (CSF), khususnya untuk proyek, antara lain:

1. Manajer proyek. Dalam situasi ini, selain kriteria kompetensi biasa untuk manajer proyek, ada kebutuhan kompetensi khusus untuk aspek proyek yang diarahkan oleh manajer proyek.
2. Tim Proyek Mirip dengan manajer proyek, kemampuan inti tim proyek sehubungan dengan fitur proyek memiliki peran penting dalam keberhasilan proyek. Namun, sangat penting untuk menyoroti bahwa tim proyek juga harus

memiliki keterampilan komunikasi dan kerja tim yang efektif selain kemampuan ini.

3. Proyek sebenarnya. Kondisi, kualitas, atau jenis proyek yang akan dilakukan dalam situasi ini adalah aspek yang sangat penting. Ada kriteria penting tertentu untuk setiap jenis proyek. yang walaupun tidak harus sama, seringkali memiliki ciri-ciri tersendiri yang berbeda-beda sesuai dengan jenis proyeknya.

4. Struktur. Menurut beberapa temuan studi, jenis dukungan manajemen puncak merupakan elemen penting. Hanya jika manajer proyek dapat memastikan dukungan tulus dari manajer senior atau atasan maka proyek akan berhasil.

5. Lingkungan lingkungan di luar. Dalam konteks proyek, lingkungan eksternal adalah skenario PEST (politik, ekonomi, pers-budaya, dan teknis). Pertimbangan cuaca, bantuan pemerintah, kecelakaan di tempat kerja, klien dari luar bisnis, perwakilan, dan sejumlah keadaan lainnya juga dapat menjadi elemen penting yang perlu dipertimbangkan tergantung pada keadaan proyek. Natalia dkk (2017).

Menurut penelitian Fauzan, variabel seperti pengembangan potensi dan sumber daya manusia serta pemanfaatan keahlian teknologi secara optimal berdampak (mayor) terhadap kinerja lembaga penyiaran yang mengikuti lelang e-procurement. Meskipun memiliki infrastruktur yang memadai, memahami peraturan perundang-undangan, dan bersosialisasi tidak berpengaruh (besar) terhadap kesuksesan, namun itu semua adalah faktor penting.

## **2.6 Critical Success Factor (CSF) Tim Pengadaan pada Pelaksanaan Pengadaan di Proyek Konstruksi**

Menurut Butler & Fitzgerald, CSF mengacu pada tugas atau kegiatan yang harus diselesaikan untuk menjamin keberhasilan kinerja organisasi. Menurut Ram dan Corkindale (2013): “Konsep CSF menjanjikan cara yang sistematis untuk mengidentifikasi bidang-bidang utama, atau rambu-rambu, yang memerlukan perhatian manajemen yang konstan dan hati-hati untuk mencapai tujuan kinerja.”, yang menunjukkan bahwa konsep CSF mampu secara sistematis mengidentifikasi bidang-bidang utama, atau tanda-tanda, yang memerlukan perhatian manajemen yang konstan dan hati-hati untuk mencapai tujuan kinerja. Kesimpulan yang dapat ditarik dari ketiga pandangan ahli tentang CSF tersebut adalah bahwa CSF

merupakan elemen penting atau berbentuk kegiatan yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Organisasi Pengadaan harus dapat melakukan analisa dan menghubungkan antara kebutuhan dan kondisi pasar. Menganalisa Ketersediaan penyedia barang/Jasa sebelum menentukan metoda pemilihan penyedia Barang/Jasa serta jenis kontrak yang tepat.

Berdasarkan Perpres No 16 Tahun 2018 ada beberapa strategi yang dilakukan oleh unit pengadaan barang jasa yaitu :

- Strategi PBJ Kelompok Routine
  - a. Proses pengadaan yang sederhana dan efisien
  - b. Sedapat mungkin delegasikan proses pembelian langsung ke pemakai (user);
  - c. Buat kontrak payung jangka panjang dan eksekusi melalui e-Katalog/Toko Online kepada 1 atau 2 penyedia yang dapat menjadi aggregator beberapa principal/produsen/distributor utama;
  - d. Gunakan e-Katalog Toko Online Procure to Pay;
  - e. Hindari inspeksi dan verifikasi item yang berlebihan;
  - f. Buat persediaan (inventori) di client site (Vendor managed inventory) atau O2O (Toko Online to Offline).
- Strategi PBJ Kelompok Leverage
  - a. Proses pengadaan melalui e-tender/e-auction (lelang umum)
  - b. Proses dilakukan oleh tim Pengadaan /Tim lelang
  - c. Diusahakan menstandarkan spesifikasi sehingga tender akan berorientasi mendapatkan harga terbaik
  - d. Penyedia dengan kualifikasi dan klasifikasi yang sama/ekivalen sudah dikelompokkan di dalam Vendor manajemen system.
  - e. Kontrak diusahakan dibuat untuk jangka Panjang (minimum 3/5 tahun) atau selama umur ekonomis.
  - f. Harus memperhatikan Switching Cost (biaya negosiasi, re-training, stok kadaluarsa, pinalti jika mengganti penyedia).
- Strategi PBJ Kelompok Bottlenect
  - a. Proses Lelang terbatas atau Negosiasi Langsung

- b. Fokus pada penurunan resiko supply (harga bukan factor utama)
  - c. Jika memungkinkan membeli dari SATU penyedia untuk meningkatkan posisi tawar
  - d. Menggunakan dua Penyedia B/J sebagai backup jika ada masalah di salah satu pemasok
  - e. Membangun relasi jangka panjang dengan Penyedia B/J dengan mengembangkan kontrak berbasis kinerja/output
  - f. Memberikan garansi order yang menarik bagi Penyedia B/J
  - g. Menjadi pembeli yang baik.
- Strategi PBJ Kelompok Critical
    - a. Proses Lelang terbatas atau Negosiasi Langsung
    - b. Fokus pada membangun relasi jangka Panjang (Strategic partnership) dan membangun kompetensi penyedia
    - c. Jika memungkinkan membeli dari satu penyedia untuk meningkatkan posisi tawar
    - d. Menggunakan dua Penyedia B/J sebagai backup jika ada masalah di salah satu pemasok
    - e. Membangun relasi jangka panjang dengan Penyedia B/J dengan mengembangkan kontrak berbasis kinerja/output.

Pada Tabel berikut, menunjukkan beberapa *success factors* terkait pengadaan barang dan jasa berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.



**Table 1.** Faktor-faktor terkait pengadaan barang dan jasa

No	Referensi	Variabel Penelitian
1	Antonio etc (2013)	<b>Sistem Informasi</b> Implementasi penggunaan E- Procurement & Dampaknya <b>Proses Bisnis</b> Proses pengadaan yang akuntabel
2	Josephat Kioko & DR. Susan (2014)	<b>Regulasi</b> Kerangka hukum yang mengatur keberadaan tim pengadaan <b>Organisasi</b> Budaya Kelembagaan, <b>SDM</b> Kompetensi staf & Sarana dan Prasarana, <b>Sistem Informasi</b> Keuntungan Penggunaan TIK
3	Fauzan, Mukhlis, Evasafira (2015)	<b>Regulasi</b> Pemahaman aturan hukum <b>SDM</b> Pengembangan Potensi SDM <b>Sistem Informasi</b> Penguasaan Teknologi
4	Septiyani TM (2015)	<b>Organisasi</b> Pengelolaan lembaga, <b>SDM</b> Antusiasme/ ambisi SDM & <i>Consentration On Business</i> , <b>Sistem Informasi</b> Kemudahan Akses website
5	Prasetyo A. (2019)	<b>SDM</b> Pendidikan dan Pelatihan SDM, <b>Sistem Informasi</b> Penerapan E-Procurement, <b>Proses Bisnis</b> Proses Pengadaan transparan <b>Monitoring &amp; Evaluasi</b> Pemantauan SDM & Sistem

No	Referensi	Variabel Penelitian
6	Shiferaw & Addis (2019)	<b>Regulasi</b> Kepatuhan terhadap UU, <b>SDM</b> Training/ Pelatihan, <b>Sistem Informasi</b> Keandalan Teknologi
7	Afolaby A, Ibem E, Aduwo E & Olayeni PT (2020)	<b>Sistem Informasi</b> Penggunaan TIK
8	Martono (2021)	<b>SDM</b> Rangkap Jabatan <b>Sistem Informasi</b> Dampak E-Procurement
9	Fikca (2021)	<b>Organisasi</b> Pengelolaan Organisasi, <b>SDM</b> Kemampuan Kerja Pegawai, <b>Sistem Informasi</b> Penggunaan Teknologi
10	Akbar, Suroso, Juanda, Sukmawati (2022)	<b>Organisasi</b> Kematangan Organisasi UKPBJ & tata kelola organisasi, <b>SDM</b> Profesionalisme SDM, <b>Sistem Informasi</b> Implementasi otomatisasi proses bisnis & Pengembangan sistem informasi, <b>Proses Bisnis</b> Terobosan & inovasi bisnis

**Table 2.** State Of The Art Penelitian Sebelumnya

NO	Judul Penelitian	Tahun Penelitian	Tujuan	Variabel Penelitian						Metode Penelitian		Hasil Penelitian	
				REGULASI	ORGANISASI	SDM	SISTEM INFORMASI	PROSES BISNIS	Monitoring & Evaluasi	Data	Analisis		
1	Evidence of the impacts of public e-procurement: The Portuguese experience	2013	menganalisis implementasi e-procurement publik dan menekankan kesulitan dan dampak utamanya				Implementasi dan Dampak E-Procurement	Proses pengadaan yang akurat			Kuesioner	SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat administrasi entitas mempengaruhi implementasi e-procurement yang dipengaruhi oleh proses adopsi inovasi.
2	Factors Affecting Efficiency Of The Procurement Function At The Public Institutions In Kenya (A Case Of Supplies Branch In Nairobi)	2014	untuk menilai faktor-faktor yang mempengaruhi fungsi pengadaan publik di lembaga publik di Kenya dengan studi kasus Cabang Persediaan, Nairobi	1. Kerangka Hukum yang jelas mengatur keberadaan Tim Pengadaan	1. Budaya kelembagaan / Budaya organisasi 2. Pengaruh politik 3. Keadilan dalam memberikan kontrak 4. Efisiensi birokrasi dan korupsi	Kompetensi staf & sarana dan prasarana	1. Keuntungan Penggunaan Teknologi Komunikasi Informasi melalui E Procurement				Kuesioner semi terstruktur	Statistical Package for Social Sciences (program SPSS 20.1)	Studi ini menetapkan bahwa kompetensi staf pengadaan, kerangka hukum, budaya kelembagaan dan Teknologi Komunikasi Informasi (TIK) berpengaruh positif terhadap efisiensi fungsi pengadaan di lembaga publik di Kenya.

NO	Judul Penelitian	Tahun Penelitian	Tujuan	Variabel Penelitian						Metode Penelitian		Hasil Penelitian	
				REGULASI	ORGANISASI	SDM	SISTEM INFORMASI	PROSES BISNIS	Monitoring & Evaluasi	Data	Analisis		
3	EVALUATION OF CRITICAL SUCCESS FACTORS ON EPROCUREMENT IMPLEMENTATION WITH DEMATEL AND ANALYTICAL NETWORK PROCESS (DANP) METHODE IN PT.X	2015	Mengetahui sejauh mana pelaksanaan CSF pada implementasi eProcurement dan hubungan pengaruh antar CSF serta nilai GAP antara target pencapaian CSF dengan realisasi.		Identifikasi dan pengelolaan pemangku kepentingan	Antusiasme atau ambisi untuk peningkatan kompetensi Concentration on busines	kemudahan akses website				observasi, wawancara, kuisisioner, dan studi pustaka.	DEMATEL dan ANP.	indikator CSF: Konsentrasi pada bisnis, Identifikasi dan pengelolaan kunci pemangku kepentingan, dan Antusiasme dan ambisi.
4	Faktor sukses (key success factor) kontraktor dalam mengikuti lelang menggunakan sistem e-procurement di kota lhokseumawe	2015	Untuk mengetahui kunci keberhasilan kontraktor dalam mengikuti lelang dengan sistem e-procurement	Pemahaman terhadap aturan dan ketentuan hukum		Pengembangan potensi sdm	Penguasaan teknologi				Observasi, wawancara, kuisisioner, dan studi pustaka.	Analisa regresi	Faktor pengembangan potensi dan sumber daya manusia faktor memanfaatkan penguasaan teknologi secara optimal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan kontraktor

NO	Judul Penelitian	Tahun Penelitian	Tujuan	Variabel Penelitian					Metode Penelitian		Hasil Penelitian	
				REGULASI	ORGANISASI	SDM	SISTEM INFORMASI	PROSES BISNIS	Monitoring & Evaluasi	Data		Analisis
5	Assesing Procurement Irregularities in the supply-chain Of Ghanain Construction Projects: A Soft-Computing Approach	2019	Mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang diduga menyebabkan proses pengadaan konstruksi menjadi praktik korupsi; mengkaji kekritisannya; menguji hipotesis	Peraturan tentang kepatuhan untuk mencegah penyimpangan						Kuesioner	Alfa Cronbach , Analisis Faktor(F A), Teknik Fuzzy Synthetic Evaluatio n (FSE)	Tiga penyimpangan teratas adalah: pembayaran untuk Pekerjaan yang belum selesai, sumber faktor Proforma dari pemasok yang sama dan kurangnya koordinasi yang tepat di antara kunci Departemen.
6	Critical Success factors of electronic Procurement Implementation in The Ministry of National Development Planning/Bappenas Republic of Indonesia	2019	Untuk mendeskripsikan implementasi e-procurement dan mengidentifikasi Critical Success Factors (CSFs) yang mendukung keberhasilan implementasi e-procurement di tingkat kementerian			Pendidikan dan pelatihan SDM	Penerapan E-Procurement (standar sistem, isi sistem dan teknis e-procuremnet)	Proses pengadaan yang transparan	Pemantauan SDM & Pemantauan Sistem	Kuesioner	Exploratory Factor Analysis (EFA)	keberhasilan e-procurement di Bappenas dipengaruhi oleh: sistem e-procurement keamanan sistem pendidikan dan pelatihan manajemen puncak dukungan rekayasa ulang proses bisnis perubahan manajemen. strategi e-procurement dan kompetensi dari penyedia

NO	Judul Penelitian	Tahun Penelitian	Tujuan	Variabel Penelitian					Metode Penelitian		Hasil Penelitian	
				REGULASI	ORGANISASI	SDM	SISTEM INFORMASI	PROSES BISNIS	Monitoring & Evaluasi	Data		Analisis
7	CHALLENGES AND CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR E-PROCUREMENT ADOPTION IN ETHIOPIA	2019	mengidentifikasi tantangan utama yang dirasakan dan faktor penentu keberhasilan implementasi pengadaan elektronik di Ethiopia	Kepatuhan terhadap Undang-Undang		Training bagi tim BP2JK	Keandalan teknologi		Adanya sistem untuk monitoring & evaluasi	Wawancara dan kuesioner terstruktur		pelatihan yang diberikan kepada karyawan dan praktik pengadaan terbaik, keberadaan program manajemen perubahan dan keterampilan tinggi karyawan pengadaan dengan perspektif IT sebagai faktor keberhasilan utama.
8	Digitaling the grey areas in the Nigerian public procurement system using e-Procurement technologies	2020	untuk memeriksa penyimpangan yang ada dalam proses pengadaan publik dengan maksud untuk mengidentifikasi solusi digital yang tepat yang tersedia dalam teknologi e-Procurement.				Penggunaan Teknologi			Kuesioner	Uji reliabilitas Cronbach Alpha menggunakan SPSS v.21	solusi digital yang digunakan untuk pengadaan publik oleh pemangku kepentingan konstruksi di Nigeria industri pengadaan publik.

NO	Judul Penelitian	Tahun Penelitian	Tujuan	Variabel Penelitian					Metode Penelitian			Hasil Penelitian	
				REGULASI	ORGANISASI	SDM	SISTEM INFORMASI	PROSES BISNIS	Monitoring & Evaluasi	Data	Analisis		
9	Faktor Penentu Keberhasilan Pengadaan Barang dan Jasa Pada Proyek Konstruksi Pemerintah di Kota Surabaya	2021	untuk mencari hubungan faktor penentu keberhasilan pengadaan dan seberapa besar kekuatan hubungan antar faktornya.		Pengelolaan Organisasi	Kemampuan kerja pegawai	Penggunaan teknologi				kuesioner	korelasi dan Regresi linier berganda	kontribusi faktor keamanan dan otentikasi, kepemimpinan, kebijakan dan peraturan, rencana ulang proses, serta perencanaan dan manajemen merupakan faktor yang paling dominan dalam keberhasilan PBJP
10	Analisis Faktor Keberhasilan Procurement Tipe Tender Cepat Berbasis E-Procurement Di Perusahaan Pt. Abc	2021	Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi SDM dalam keberhasilan e-procurement dengan metode tender cepat di PT. ABC			Rangkap Jabatan	Dampak E-Procurement				Studi Literatur & kuesioner	Kualitatif	Perlu adanya proses peralihan pengetahuan dalam peralihan procurement manual ke e-procurement. Tugas dan tanggungjawab tim pengadaan menjadi tolak ukur keberhasilan dalam proses pengadaan pada Perusahaan PT. ABC.