

# Analisis Jalur Kritis Pada Proses Pengadaan Jasa Konstruksi Paket 1 Pekerjaan Konservasi Pantai Candidasa Pinjaman JICA

Desak Putu Damayanti<sup>1</sup>, Rian Ciptadi<sup>2</sup>, Deby Sandra<sup>3</sup>

<sup>1</sup>JFPPBJ Muda, Balai Pelaksana Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK) Wilayah Bali, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat,

<sup>2</sup>Kepala Balai Pelaksana Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK) Wilayah Bali, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat,

<sup>3</sup>JFPPBJ Madya, Kementerian Kesehatan, Sekjen Ikatan Fungsional Pengadaan Indonesia.

---

## Article Info

### Article history:

Received, Jan 03, 2025

Revised, Apr 20, 2025

Accepted, Apr 25, 2025

---

### Keywords:

ODA Loan JICA,  
critical route,  
procurement of international  
construction services.

---

## ABSTRACT

The procurement of international construction services is the process of procurement of goods and/or services that have high complexity. This paper aims to explore the experience of the 58 Selection Working Group of the Construction Services Selection Implementation Center (BP2JK) for the Bali Region in facing critical path in the process of procurement of international construction services which is funded from Japan's official development assistance (ODA). This study can be categorized as a qualitative-evaluative study. The data analysis carried out is a simple correlation analysis, to see the relationship between the stages of construction service procurement and the duration of the implementation of construction service procurement. The stages of procurement of construction services that result in an extension of time can be used as one of the indicators of critical stages, which need to be anticipated in the future. The critical point in the process of procurement of international construction services can be very different from the process of procurement of goods and/or services sourced from the Indonesian Local Budget financing. The results of the analysis of the critical path show that the critical point of the construction service procurement process in this study occurs in the process of clarification, review, and approval from JICA. The complexity of the work and the competence of the Working Group are the main indicators that can have a negative or positive effect on the smooth process of procurement of construction services. This paper is expected to be one of the references related to the process of procuring international construction services sourced from ODA Loan Japan.

---

## Corresponding Author:

Desak Putu Damayanti,  
JFPPBJ Muda, Balai Pelaksana Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK) Wilayah Bali,  
Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat,  
Jl. Danau Tamblingan No.49, Sanur, Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali 80228.  
Email: [desak.damayanti@pu.go.id](mailto:desak.damayanti@pu.go.id)

---

## 1. PENDAHULUAN

Pembangunan infrastruktur sangat penting bagi negara-negara berkembang. Hal ini menimbulkan adanya saling ketergantungan antarnegara dalam upaya mencapai tujuan pembangunan. Beberapa negara memerlukan bantuan dalam upaya mewujudkan pembangunan nasionalnya (Firmansyah et al., 2022). Jepang adalah salah satu negara mitra pembangunan terbesar bagi Indonesia, dimana bantuan yang disalurkan mencapai 45% dari jumlah kumulatif bantuan pembangunan resmi (ODA) sejak 1960. Hal ini membuktikan betapa pentingnya dan dekatnya

hubungan antara kedua negara ini. Tercatat hingga tahun 2016 saja akumulasi pinjaman dari Jepang melebihi 5,5 Triliun Yen salah satunya bantuan di bidang pembangunan infrastruktur (JICA, 2018).

Salah satu proyek konstruksi yang didanai dari pinjaman resmi JICA adalah Bali Beach Conservation Project (BBCP) Phase 2 dengan total pinjaman 9.855 billion yen. Tujuan besar dari pendanaan proyek konstruksi ini adalah terciptanya pengelolaan pantai yang berkelanjutan, mengurangi risiko bencana pesisir, sehingga mempromosikan sektor pariwisata, ekonomi regional pembangunan, dan adaptasi terhadap perubahan iklim di Provinsi Bali. Secara khusus, Bali dikenal di seluruh dunia sebagai tujuan wisata namun juga memiliki masalah erosi pantai yang serius karena pesatnya perkembangan sumber daya pariwisata, perlindungan pantai yang tidak terorganisir. Dengan perubahan iklim, ada kekhawatiran kenaikan permukaan laut dan efek dari gelombang yang lebih tinggi, dan konservasi pesisir juga merupakan prioritas dari perspektif melindungi aset di pedalaman garis pantai dan memastikan keamanan bagi masyarakat perumahan (BWS Bali Penida, 2024).

BBCP Phase 2 merupakan lanjutan dari proyek BBCP Phase 1 dengan titik berat sasaran pembangunan adalah pembangunan pemecah gelombang di bawah air dan konservasi terumbu karang. Terbagi menjadi 4 (empat) proyek, salah satunya adalah proyek paket 1 konservasi pantai Candidasa di Kabupaten Karangasem, Provinsi Bali. Pengguna jasa dalam proyek konstruksi tersebut adalah pihak Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, Direktorat Sumber Daya Air, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Dalam perjanjian kerjasama (Loan of Agreement) telah ditentukan bahwa paket 1 tersebut dipengadaan jasa konstruksikan melalui sistem kompetisi penawaran internasional (International Competitive Bidding/ICB) yang dalam hal ini diakses melalui laman <https://spseicb.pu.go.id/eproc-icb/>. Pedoman hingga tahapan proses pengadaan jasa konstruksi yang didanai dari ODA Loan Japan wajib mengikuti pedoman yang tercantum dalam <https://www.jica.go.jp/>. Kompleksitas pekerjaan konstruksi pada paket tersebut sangat terkait dengan proses pengadaan jasa konstruksinya. Tahapan pengadaan jasa konstruksi pengadaan konstruksi yang bersumber dari dana pinjaman ODA Loan Japan pada prinsipnya serupa dengan proses pengadaan jasa konstruksi yang bersumber dari dana Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN). Tahap pemilihan penyedia dalam proses pengadaan barang dan/atau jasa berdasarkan Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/jasa Pemerintah (LKPP, n.d.), merupakan salah satu tugas Kelompok Kerja (Pokja) pemilihan. Dalam tulisan ini proses pengadaan jasa konstruksi untuk paket 1 konservasi pantai Candidasa dilakukan oleh Pokja Pemilihan 58 Balai Pelaksana Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK) Wilayah Bali, Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Tulisan ini menitikberatkan pada kajian evaluatif terkait analisa titik-titik kritis yang terjadi selama proses pengadaan jasa konstruksi paket 1 konservasi pantai Candidasa yang didanai dari ODA Loan Jepang dengan No. IP-575. Minimnya literatur dan pengadalaman di bidang pengadaan barang dan/atau jasa yang berasal dari bantuan resmi Jepang, tulisan ini diharapkan mampu memberikan gambaran umum terkait kompleksitas proses yang terjadi di dalamnya.

## **2. METODE PENELITIAN**

### **2.1. Mengenal Bantuan Resmi Jepang (Official Development Assistance/ODA) Japan International Cooperation Agency (JICA)**

Didirikan sebagai Badan Administratif Berbadan Hukum berdasarkan Undang-Undang Badan Administratif Berbadan Hukum - Badan Kerjasama Internasional Jepang, JICA bertujuan untuk berkontribusi pada promosi kerja sama internasional serta pembangunan ekonomi Jepang dan global yang sehat dengan mendukung pembangunan sosial ekonomi, pemulihan atau stabilitas ekonomi daerah berkembang. JICA memberikan bantuan bilateral dalam bentuk Kerjasama Teknis, Pinjaman ODA Jepang dan Bantuan Hibah. Paket 1 pengadaan jasa konstruksi konservasi pantai Candidasa merupakan salah satu proyek konstruksi yang didanai dari pinjaman resmi Jepang.

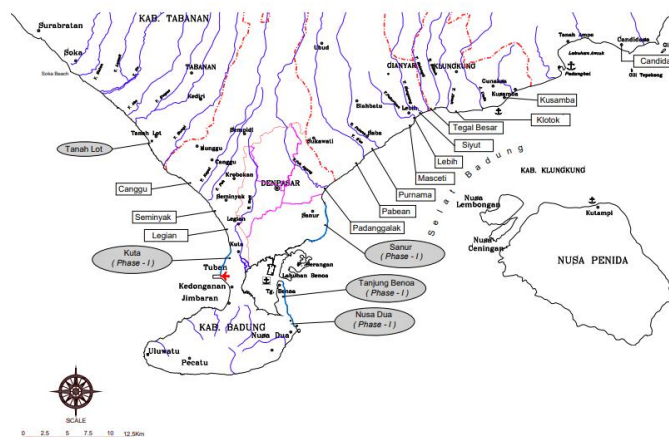
### **2.2. Kilas Balik Proyek Konservasi Pantai di Bali Tahap I (Bali Beach Conservation Project Phase I/ BBCP Phase 1)**

Proyek BBCP tahap 1 bertujuan untuk mengurangi erosi dan memulihkan pantai dengan melakukan langkah-langkah konservasi pantai di tiga resor terkenal di dunia Kuta, Nusa Dua dan

Sanur di Bali. Komponen proyek juga mencakup konservasi candi Hindu Tanah Lot, tujuan wisata yang terkenal dengan pemandangan matahari terbenam yang spektakuler. Pekerjaan konservasi Tanah Lot dan pekerjaan konservasi pantai Sanur dan Nusa Dua diselesaikan masing-masing pada bulan Februari 2003 dan Oktober 2004. Pekerjaan konservasi pantai Kuta dijadwalkan selesai pada bulan Desember 2008. Proyek ini dilakukan berdasarkan perjanjian pinjaman (Loan Agreement/LoA) pada tanggal 4 Desember 1996 dengan jumlah pinjaman sebesar 9.506 juta Yen. Tujuan utama dari proyek ini adalah untuk Mendukung proyek konservasi pantai untuk mencegah erosi pantai-pantai indah di Bali. Hasil keluaran yang diharapkan adalah mengurangi erosi dan memulihkan pantai dengan melakukan langkah-langkah konservasi pantai di tiga resor terkenal di dunia Kuta, Nusa Dua dan Sanur di Bali. Komponen proyek juga mencakup konservasi candi Hindu Tanah Lot, tujuan wisata yang terkenal dengan pemandangan matahari terbenam yang spektakuler. Pekerjaan konservasi Tanah Lot dan pekerjaan konservasi pantai Sanur dan Nusa Dua diselesaikan masing-masing pada bulan Februari 2003 dan Oktober 2004. Pekerjaan konservasi pantai Kuta dijadwalkan selesai pada bulan Desember 2008 (E. O. J. I. INDONESIA, n.d.).

Melihat keberhasilan dalam pelaksanaan Proyek Konservasi Pantai di Bali Tahap I (Bali Beach Conservation Project/BBCP Phase 1) di Pantai Sanur, Pantai Nusa Dua, Pantai Kuta, dan Pura Tanah Lot, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) melanjutkan Proyek Konservasi Pantai di Bali untuk Tahap II. Inovasi yang diharapkan pada Proyek Konservasi Pantai di Bali Tahap I (Bali Beach Conservation Project/BBCP Phase II) adalah membuat bangunan pemecah gelombang di bawah air, sehingga pelancong dari domestik maupun mancanegara terganggu dengan pemandangan pemecah gelombang yang mengganggu keindahan pantai. Prioritas lainnya adalah aspek lingkungan dalam hal pemeliharaan terumbu karang. Demi kelanjutan BBCP Phase II di Provinsi Bali, Menteri Basuki Hadimuljono mengungkapkan Pemerintah Republik Indonesia akan kembali bekerjasama dengan Pemerintah Jepang dalam hal ini Japan International Cooperation Agency (JICA) (Himawan & Hapsari, n.d.).

Lokasi proyek BBCP Phase II direncanakan akan dilaksanakan pada 4 (empat) titik lokasi yakni Pantai Legian-Seminyak di Kabupaten Badung, Pantai Candidasa di Kabupaten Karangasem, Tanjung Benoa di Kabupaten Badung dan melanjutkan sedikit di Pantai Nusa Dua (Gambar 1) berdasarkan hasil survey persiapan yang telah dilakukan oleh Direktorat Jenderal Sumber Daya Air dan JICA (D. G. O. W. R. M. O. P. W. T. G. O. T. R. O. INDONESIA, 2013).



Gambar 1. Lokasi pantai yang akan dikonservasi

### 2.3. Proyek konservasi pantai di Bali tahap II (Bali Beach Conservation Project Phase I/ BBCP Phase II)

Hal-hal yang lebih detail sebagai tindak lanjut dari hasil review kondisi lapangan hasil dari proyek BBCP phase 1 dituangkan dalam catatan diskusi penilaian (Minutes of Discussion/MoD) antara pihak JICA dengan Pemerintah Republik Indonesia yang dalam hal ini diwakili oleh Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang tanggal 28 Juli 2016 (D. G. O. W. R. M. O. P. W. T. G. O. T. R. O. INDONESIA, 2013). Dalam MoD ditetapkan bahwa proses pengadaan yang didanai dari bantuan resmi Jepang dilakukan melalui pengadaan jasa konstruksi kompetisi

internasional (International Competitive Bidding/ICB) yang dalam hal ini diakses melalui laman <https://spseicb.pu.go.id/eproc-icb/>. Dimana acuan untuk proses pengadaan wajib mengacu pada buku pegangan proses pengadaan di bawah pinjaman resmi negara Jepang yang dapat diakses pada laman pencarian <https://www.jica.go.jp/>. Harmonisasi sistem pengadaan dengan LKPP untuk proses pengadaan juga mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang berlaku saat MoD ini disusun. lingkup pekerjaan dalam pinjaman ini terlampir dalam Gambar 1.

Contract Package	Scope	Standard Bidding Document	Selection Method
Package 1	Restoration measures (Candidasa beach)	Pre-qualification Procurement of Works	International Competitive Bidding (ICB) method
Package 2	Mitigation and Improvement measures (Kuta-Legian-Seminyak beach)	Pre-qualification Procurement of Works	International Competitive Bidding (ICB) method
Package 3	Adaptive Measures (Nusa Dua and Tanjung Benoa) and Supply & Installation of Equipment	Procurement of Works Procurement of Goods Indonesia's Standard Bidding Document	Local Competitive Bidding (LCB) method
Package 4	Consulting Services	Selection of Consultants	Short List and Quality and Cost Based Selection (QCBS) Method

**Gambar 2.** Daftar proyek dan komponennya

Catatan penting lain yang disepakati dalam MoD ini antara lain:

1. Implementasi jadwal pengadaan jasa konstruksi dan pelaksanaan masing-masing proyek
2. Kebutuhan tenaga ahli, kualifikasi, dan lingkup tugasnya di masing-masing proyek
3. Lingkup pekerjaan
4. Nilai tukar mata uang dan standar biaya untuk komponen tertentu (misal: biaya tenaga ahli asing)

Tindak lanjut dari MoD dituangkan dalam Persetujuan Pinjaman (Loan Agreement/LoA) untuk Proyek konservasi pantai di Bali tahap II (Bali Beach Conservation Project Phase I/ BBCP Phase II) antara Pemerintah Republik Indonesia dan Japan International Cooperation Agency (JICA). LoA ditandatangani tanggal 30 Maret 2017 dengan nomor IP-575. Jumlah pinjaman sebesar 9.855.000.000 Yen Jepang. Alokasi dana pindajaman dibagi menjadi 3 bagian pekerjaan, yaitu pekerjaan sipil dan perlengkapan (civil works and equipment) sebesar 8.157 juta Yen; Jasa konsultasi (Consulting services) sebesar 4.290 Juta Yen; biaya kontigensi/cadangan (contingencies) sebesar 408 juta Yen. Lingkup pekerjaan meliputi manajemen keberlangsungan pantai dan pengurangan resiko bencana pesisir pantai dengan melakukan restorasi pesisir, dan rencana konservasi. Konservasi pantai meliputi pengisian pasir (sand nourishment), pengukuran struktur, dukungan pemeliharaan pantai, manajemen aktifitas yang mendukung sektor pariwisata, pengembangan ekonomi global, dan adaptasi perubahan iklim di Provinsi Bali. Ditegaskan bahwa pengadaan/pengadaan jasa konstruksi yang berasal dari bantuan resmi pinjaman Jepang wajib untuk mengikuti pedoman untuk pengadaan di bawah Pinjaman ODA Jepang yang dapat diakses melalui laman <https://www.jica.go.jp/>. Terdapat beberapa tahapan dalam proses pengadaan jasa konstruksi yang membutuhkan review dan persetujuan dari pihak JICA untuk mendapatkan surat tidak keberatan (No Objection Letter/NOL JICA) pada beberapa tahapan (BWS Bali Penida, 2024).

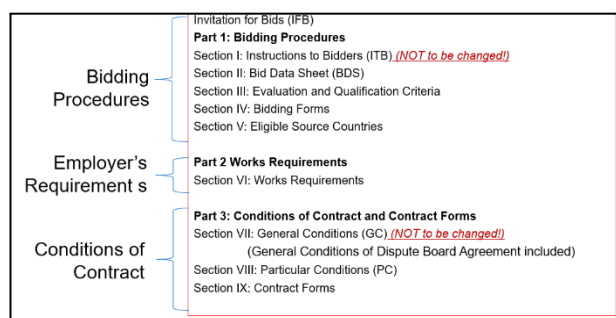
#### 2.4. Mengenal Dokumen Penawaran Standar (Standard Bidding Document/SBD) sesuai Pedoman JICA

Buku pegangan yang dijadikan acuan dalam proses pengadaan jasa konstruksi di bawah pinjaman resmi negara Jepang dapat dilihat pada laman pencarian <https://www.jica.go.jp/> dengan memasukkan kata kunci buku pegangan pengadaan (procurement handbook). Di dalamnya dilampirkan juga standar dokumen pengadaan jasa konstruksi (Standard bidding Document/SBD)

yang wajib dijadikan acuan selama proses pengadaan jasa konstruksi (JICA, 2018). Terdapat 7 (tujuh) jenis standar dokumen pengadaan jasa konstruksi sesuai dengan jenis pengadaannya (Gambar 1 dan 2), yaitu:

1. Barang (goods);
2. Prakualifikasi (P/Q);
3. Jasa konsultansi (Consultancy);
4. Pekerjaan kecil (small works);
5. Perencanaan dan pembangunan (design build) dimana dokumen kontraknya menyadur dari dokumen FIDIC yellow book (International Federation of Consulting Engineers);
6. Desain pabrik, pasokan, dan pemasangan (Plant design, supply, and installation); dimana dokumen kontraknya menyadur dari dokumen ENAA model form (Engineering Advancement Association of Japan);
7. Pekerjaan konstruksi (Works) dimana dokumen kontraknya menyadur dari dokumen FIDIC pink book (International Federation of Consulting Engineers). Terdapat 2 pilihan, yaitu pilihan A. Single-stage two-Envelope bidding (mengajukan penawaran teknis dan finansial secara simultan dalam dua amplop yang terpisah) dan pilihan B. Single-Stage One-Envelope bidding.

Proses pengadaan jasa konstruksi paket 1 konservasi pantai Candidasa pada tulisan ini masuk dalam kategori pekerjaan konstruksi/SBD works, pilihan A Single-stage two-Envelope bidding, dengan struktur dokumen dapat dilihat pada Gambar 3, diagram 1 di bawah ini.



**Gambar 3.** Diagram Struktur dokumen SBD works  
Sumber: Japanese ODA Loan Seminar

Invitation of Bids (IFB) secara sederhana dapat diartikan sebagai undangan pemasukan penawaran bagi para peserta yang berminat terhadap paket pekerjaan konstruksi tersebut. Informasi yang disampaikan dalam IFB antara lain:

Informasi pekerjaan yang akan dipengadaan jasa konstruksikan : nama pekerjaan, ruang lingkup, dan pemberi kerja;

1. Tipe IFB apakah dengan tahap Prakualifikasi atau tanpa tahap prakualifikasi. Dalam hal ini paket 1 konservasi pantai Candidasa melalui tahapan evaluasi prakualifikasi terlebih dahulu;
2. Informasi untuk mengakses dokumen penawaran (SBD), dalam hal ini calon peserta yang berminat mengikuti pengadaan jasa konstruksi paket 1 konservasi pantai Candidasa dapat mengakses melalui sistem <https://spseicb.pu.go.id/eproc-icb/>.
3. Informasi hari, tanggal, dan batas waktu pemasukan penawaran;
4. Informasi waktu pembukaan penawaran disertai dengan laporan pendukung yang wajib dilaporkan kembali kepada JICA.

Terkait dengan NOL JICA sesuai yang tertuang dalam MoD untuk studi kasus pada tulisan ini, terdapat 6 (enam) tahapan yang harus mendapatkan persetujuan dari JICA setelah direview terlebih dahulu, yaitu:

1. PQ Document Concurrence, yaitu persetujuan terhadap penetapan dokumen Prakualifikasi mengacu pada LoA bagian 3.1 (b);
2. PQ result Concurrence, yaitu persetujuan terhadap hasil evaluasi pokja untuk penawaran dokumen Prakualifikasi peserta pengadaan jasa konstruksi yang mengacu pada LoA bagian 3.1 (c);

3. Bidding Document Concurrence, yaitu persetujuan terhadap penetapan dokumen pengadaan jasa konstruksi mengacu pada LoA bagian 3.1 (d);
4. Technical Evaluation Result Concurrence, yaitu persetujuan terhadap hasil evaluasi pokja untuk penawaran dokumen teknis peserta pengadaan jasa konstruksi mengacu pada LoA, bagian 3.1 (e);
5. Combine Technical and Financial Result Concurrence, yaitu persetujuan terhadap hasil gabungan evaluasi pokja untuk penawaran dokumen teknis dan harga peserta pengadaan jasa konstruksi, bagian 3.1 (f);
6. Review of Contract Concurrence, yaitu persetujuan terhadap susunan dokumen kontrak mengacu pada LoA, bagian 3.1 (h);

Tulisan ini dikategorikan sebagai salah satu bentuk kajian kualitatif-evaluatif yang bertujuan untuk menemukan titik kritis selama proses pengadaan jasa konstruksi internasional untuk paket 1 pekerjaan konservasi pantai Candidasa melalui pinjaman JICA IP-575(Situmorang, 2019). Proses pengadaan jasa konstruksi paket tersebut dilakukan oleh Pokja 58 Balai Pelaksana Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK) Wilayah Bali yang terdiri dari 7 (tujuh) orang). Titik kritis adalah kondisi yang harus mendapatkan perhatian lebih dikarenakan terdapat potensi terjadinya risiko baik secara administratif, teknis dan biaya. Sumber data yang digunakan dalam tulisan ini yang terdiri dari:

1. IFB yang tayang pada koran Nasional
2. Request for Proposal (RFP) atau KAK sebagai acuan untuk pemasukan penawaran kualifikasi
3. SBD sebagai acuan untuk pemasukan penawaran teknis dan biaya
4. Jadwal pengadaan jasa konstruksi pada sistem spse.icb
5. Dokumen formal lainnya
6. Peraturan terkait

Metode analisa data yang dilakukan menggunakan konsep analisa korelasi sederhana untuk melihat hubungan/pengaruh dan pada setiap tahapan pengadaan jasa konstruksi terhadap durasi waktu pelaksanaan pengadaan jasa konstruksi. Tahapan pengadaan jasa konstruksi yang mengakibatkan perpanjangan waktu berlebih dapat dijadikan salah satu indikator untuk penentuan tahapan kritis yang perlu diantisipasi ke depannya. Pengolahan data terfokus pada eksplorasi lamanya proses pada tiap-tiap tahapan pengadaan jasa konstruksi.

Durasi pekerjaan adalah jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan(Leny Maharany & Fajarwati, 2006). Faktor yang berpengaruh dalam menentukan durasi pekerjaan adalah volume pekerjaan, metode kerja, keadaan lapangan, serta keterampilan tenaga kerja yang melaksanakan pekerjaan pekerjaan. Apabila terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan, salah satu alternatif untuk mempercepat penyelesaian proyek adalah dengan penambahan jam kerja/durasi waktu kerja(Ridho & Syahrizal, 2013). Jalur kritis yang dianalisis pada tulisan ini adalah tahapan pekerjaan yang berpotensi mempengaruhi durasi penyelesaian pekerjaan dan kualitas hasil akhir pekerjaan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Invitation of Bids (IFB) secara sederhana dapat diartikan sebagai undangan pemasukan penawaran bagi para peserta yang berminat terhadap paket pekerjaan konstruksi tersebut. IFB wajib diumumkan juga melalui media cetak berbahasa inggris dan disampaikan kepada JICA. Pengalaman pada pengadaan jasa konstruksi paket 1 konservasi pantai Candidasa, IFB telah diumumkan pada koran The Jakarta Post yang dimuat pada tanggal 19 oktober 2022. Tahapan proses pengadaan jasa konstruksi paket tersebut adalah sebagai berikut:

#### a. Persetujuan dokumen PQ (PQ Document Concurrence)

Persetujuan dokumen PQ dikeluarkan pada tanggal 21 September 2022 Ref. no. JICAIN 202200210001 terhadap permohonan persetujuan dari Direktorat Jenderal SDA pada tanggal 13 Mei 2022. Persetujuan JICA untuk dokumen PQ membutuhkan waktu 4 (empat) bulan lebih. Pada SBD terdapat bagian I berupa Instruksi kepada peserta (Instruction to Applicant/ITA) digunakan tanpa adanya modifikasi. Bagian II berupa Lembar Data Kualifikasi (Prequalification Data Sheet/PDS). Klarifikasi terhadap hal-hal yang kurang jelas dilakukan melalui surel dan diinformasikan dalam PDS. Persyaratan kualifikasi yang sudah disetujui oleh pihak JICA juga dituangkan dalam PDS. Pembukaan penawaran dilakukan melalui rapat daring dilengkapi

dengan laporan formal dan wajib diinformasikan kembali kepada pihak JICA. Selain itu PDS juga mencantumkan jadwal proses evaluasi dokumen prekualifikasi sesuai yang tercantum dalam laman <https://spseicb.pu.go.id/eproc-icb/>. Bagian III berisi data kualifikasi kriteria yang telah disepakati bersama oleh pihak JICA. Pada kajian ini diketahui bahwa hal-hal yang menjadi persyaratan antara lain:

- 1) kelayakan negara peserta;
- 2) kontrak historis non-kinerja dan litigasi
- 3) situasi dan kemampuan keuangan, antara lain: selisihnya antara total aset dan total kewajiban pada laporan keuangan 5 tahun terakhir harus positif; minimum omzet tahunan rata-rata selama 5 tahun sebesar USD 50 Juta; dan persyaratan arus kas konstruksi sebesar USD 5 Juta;
- 4) pengalaman pekerjaan secara umum dan pengalaman spesifik di bidang pemecah gelombang, penggalan, dan groin;
- 5) Penilaian dilakukan dengan sistem gugur dengan melihat apakah peserta memenuhi/tidak memenuhi seluruh kriteria yang telah ditetapkan.

Lamanya persetujuan dari JICA disebabkan karena diskusi terkait kesepakatan antara pihak Direktorat Jenderal SDA dan JICA terhadap persyaratan-peryaratan prakualifikasi tersebut di atas.

**b. Persetujuan hasil evaluasi PQ (PQ result Concurrence)**

Persetujuan hasil evaluasi PQ dikeluarkan pada tanggal 6 Februari 2023 berdasarkan surat No.Ref. JICA IN 202302060002 terhadap permohonan persetujuan dari Pokja 58 BP2JK Wilayah Bali melalui surat pengantar Direktorat SDA pada tanggal 11 Januari 2023. Persetujuan JICA untuk dokumen PQ membutuhkan waktu lebih 1 (satu) bulan.

Lama durasi kelaurnya persetujuan dari JICA disebabkan karena diskusi terkait klarifikasi oleh pihak perwakilan JICA terhadap hal-hal yang kurang jelas pada hasil evaluasi PQ yang diajukan Pokja 58 BP2JK Wilayah Bali. Terdapat beberapa penyesuaian hasil koreksi JICA yang berpengaruh terhadap hasil akhir evaluasi Pokja 58. Hasil evaluasi ditetapkan dan diumumkan melalui laman <https://spseicb.pu.go.id/eproc-icb/>. Peserta yang mendaftar sebanyak 6 (enam) peserta terdiri dari 3 (tiga) peserta merupakan gabungan perusahaan negara luar, dan 3 (tiga) peserta merupakan perusahaan dari negara Indonesia. Daftar pendek persetujuan JICA sebanyak 5 (lima) peserta dengan 1 (satu) peserta dinyatakan gugur. Klarifikasi dari peserta yang dinyatakan gugur dapat dilakukan melalui surel. Sistem <https://spseicb.pu.go.id/eproc-icb/> belum memfasilitasi klarifikasi/sanggahan dari peserta pengadaan jasa konstruksi.

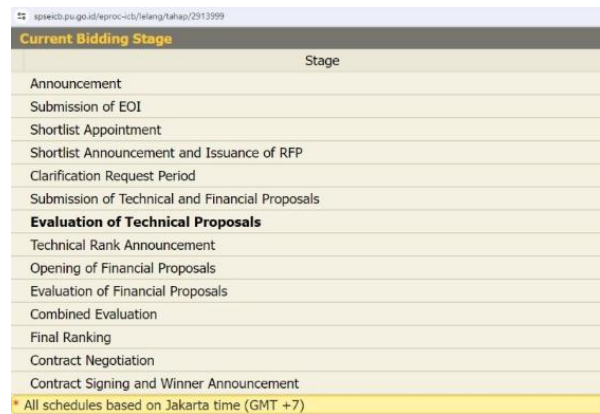
**c. Persetujuan dokumen pengadaan jasa konstruksi/SBD (Bidding Document Concurrence)**

Persetujuan dokumen pengadaan jasa konstruksi (SBD) dikeluarkan pada tanggal 20 Maret 2023 Ref. no. JICA (IN) 202303200005 terhadap permohonan persetujuan dari Direktorat Jenderal SDA pada tanggal 10 Januari 2023. Persetujuan JICA untuk dokumen PQ membutuhkan waktu hampir 3 (tiga) bulan. Lamanya persetujuan dari JICA disebabkan karena diskusi terkait kesepakatan antara pihak Direktorat Jenderal SDA dan JICA terhadap persyaratan-peryaratan prakualifikasi tersebut di atas. Paket 1 konservasi pantai Candidasa ini merupakan paket pekerjaan konstruksi (works) dengan pilihan A. Single-stage two-Envelop bidding. Sesuai dengan Diagram 1. Struktur dokumen SBD works, bagian I berupa Instruksi kepada peserta (Instruction to Applicant/ITA) digunakan tanpa adanya modifikasi.

Bagian II berupa Lembar Data Penawaran (Bid Data Sheet/BDS). Informasi penting dalam BDS antara lain:

- 1) Klarifikasi terkait pemberian penjelasan. Klarifikasi teknis pada paket ini dimulai dari tanggal 14 April 2023 sampai dengan 28 April 2023, hal ini dikarenakan oleh kompleksitas pekerjaan. Seluruh pertanyaan klarifikasi dari peserta wajib dikirimkan dalam bentuk tertulis dan dijawab oleh pihak Pokja melalui email.
- 2) Jadwal dan waktu anwizjing lapangan dengan mempertimbangkan waktu bagi peserta yang berasal dari luar negara Indonesia, yaitu tanggal 4 April 2023.
- 3) Penjelasan tentang mata uang (*currency*) yang digunakan sesuai yang disepakati dalam LoA
- 4) Nilai jaminan penawaran dalam studi kasus ini ditetapkan sebesar IDR 12.800.000.000

- 5) Masa berlaku jaminan penawaran dalam hal ini selama 160 (seratus enam puluh) hari dan dapat diperpanjang sesuai dengan kebutuhan berdasarkan permintaan dari Pokja pemilihan.
- 6) Waktu pembukaan penawaran serta tata cara pembukaan penawaran. Pada studi kasus ini dari 5 (lima) peserta pengadaan jasa konstruksi terdapat 2 (dua) peserta pengadaan jasa konstruksi yang berasal dari negara Jepang mengirimkan surat pengunduran diri dan tidak memasukan dokumen penawaran teknis dan harga. Maka dari itu hanya tersisa 3 (tiga) peserta pengadaan jasa konstruksi yang nantinya akan dievaluasi penawaran teknis dan harganya. Pembukaan penawaran dilakukan melalui rapat daring dilengkapi dengan laporan formal dan wajib diinformasikan kembali kepada pihak JICA. Selain itu SBD juga mencantumkan jadwal proses evaluasi dokumen prakualifikasi sesuai yang tercantum dalam laman <https://spseicb.pu.go.id/eproc-icb/>.
- 7) Batas waktu pemasukan penawaran adalah tanggal 3 Juli 2023
- 8) Tahapan jadwal pengadaan jasa konstruksi pada laman <https://spseicb.pu.go.id/eproc-icb/> ditunjukkan pada Gambar 4 di bawah ini.



Current Bidding Stage	Stage
Announcement	
Submission of EOI	
Shortlist Appointment	
Shortlist Announcement and Issuance of RFP	
Clarification Request Period	
Submission of Technical and Financial Proposals	
<b>Evaluation of Technical Proposals</b>	
Technical Rank Announcement	
Opening of Financial Proposals	
Evaluation of Financial Proposals	
Combined Evaluation	
Final Ranking	
Contract Negotiation	
Contract Signing and Winner Announcement	
* All schedules based on Jakarta time (GMT +7)	

**Gambar 4.** Tahapan jadwal pengadaan jasa konstruksi

Sumber: <https://spseicb.pu.go.id/eproc-icb/>.

Bagian III adalah evaluasi proposal teknis dan keberlakuan kriteria kualifikasi. Penilaian di atas harus dilakukan melalui tinjauan dan studi terperinci tentang berikut aspek-aspek yang dipilih dari Proposal Teknis dengan yang berikut Poin maksimum dan minimum. Jika poin dari setiap item tidak mencapai titik minimum di bawah ini, Peserta Lelang dinilai tidak responsif dan Penawaran akan segera ditolak. Jika Peserta Lelang gagal mencapai setidaknya 70% dari poin maksimum (70), peserta dianggap gagal evaluasi dan ditolak. Sistem penilaian proposal teknis peserta dilakukan dengan sistem skoring dengan rentang nilai dari skor 0 (tidak dapat diterima), 0,70 (diterima), 0,85 (cukup), 1 (memuaskan). Sub unsur penilaian proposal teknis terdiri dari 10 sub unsur, dimana masing-masing sub unsur memiliki sub-sub unsur, sebagai berikut:

- 1) Pemeriksaan pendahuluan, yang terdiri dari verifikasi surat penawaran, validasi kelayakan negara dan perusahaan (tidak masuk *blacklist JICA debbar/world bank*), validasi keabsahan dan keberlakuan jaminan penawaran, dan pernyataan kelengkapan penawaran.
- 2) Responsif Substansial terhadap Syarat dan Ketentuan Komersial. Sub unsur ini terdiri dari pengecekan keabsahan dokumen penawaran yang sudah ditandatangani oleh pihak yang ditunjuk sebagai perwakilan, kelayakan negara asal perusahaan, jaminan penawaran (mengecek kebenaran nilai, huruf, periode, pihak yang mengeluarkan jaminan, dan jumlah jaminan), jadwal pekerjaan, formula penyesuaian harga, dan keberadaan dokumen pendukung utama.
- 3) Evaluasi organisasi lapangan terdiri dari sub-sub unsur pemeriksaan terhadap struktur organisasi sudah memasukkan nama-nama tenaga ahli yang diusulkan, mengecek kesesuaian masing-masing divisi kerja yang diajukan peserta dengan yang dipersyaratkan dalam dokumen, kelengkapan fungsi masing-masing bagian dalam struktur organisasi, dan dukungan kantor cabang/subkontraktor yang diajukan.

- 4) Evaluasi metode pelaksanaan pekerjaan. Sub unsur ini merupakan sub unsur dengan sub-sub unsur terbanyak (13 sub-sub unsur), dimana masing-masing sub-sub unsur memiliki 5-8 daftar unsur lainnya. Total daftar unsur yang dievaluasi mencapai 70 daftar unsur. Sub-sub unsur yang dinilai terdiri dari:
  - a. Metode dan prosedur pekerjaan umum dan persiapan
  - b. Metode dan prosedur pekerjaan pembongkaran
  - c. Metode dan prosedur pemeliharaan pantai termasuk pengangkutan bahan pasir dan bund keliling untuk penimbunan sementara
  - d. Metode dan prosedur pekerjaan timbunan permanen pada sisi Barat bukit Samuh, area bug-bug, jalan baru, pagar dan drainase
  - e. Metode dan prosedur revetment
  - f. Metode dan prosedur pekerjaan *groin*
  - g. Metode dan prosedur pekerjaan drainase & perluasan gorong-gorong (*Drainage & Extension of Culvert*)
  - h. Metode pekerjaan Dinding Penahan untuk Bagian Belakang Jalan (Revetment)
  - i. Metode pekerjaan jalan setapak (Walkway)
  - j. Metode pekerjaan fasilitas publik
  - k. Metode pekerjaan lansekap
  - l. Metode pekerjaan transplatasi koral (*coral transplatasi*)
  - m. Total jumlah halaman (tidak boleh melebihi dari 100 halaman)  
Masing-masing sub-sub unsur tersebut dinilai berdasarkan daftar-sub-sub unsur (Diagram 2) . Penilaiannya dilakukan secara skoring (0, 70, 85, 100).
- 5) Evaluasi jadwal mobilisasi. Penilaian jadwal mobilisasi berdasarkan observasi apakah jadwal yang diajukan sudah melampirkan jadwal penggunaan peralatan, jadwal penggunaan tenaga ahli/pekerja, dan jadwal pengiriman material (wajib dilengkapi dengan informasi asal material).
- 6) Evaluasi jadwal pelaksanaan pekerjaan. Penilaian jadwal pelaksanaan berdasarkan observasi apakah jadwal pelaksanaan pekerjaan telah mencantumkan indikasi titik-titik kritis selama waktu pelaksanaan dan kesesuaian jadwal pelaksanaan dengan kebutuhan di dokumen pengadaan jasa konstruksi.
- 7) Evaluasi Rencana Kesehatan dan Keselamatan terdiri dari 28 sub-sub unsur. Penilaian dilakukan dengan cara mengevaluasi apakah ke-28 sub sub unsur tersebut telah dijelaskan dengan lengkap sesuai indikator penilaian.
- 8) Evaluasi rencana lingkungan terdiri dari 4 (empat) sub-sub unsur
- 9) Evaluasi personil yang dibutuhkan. Dalam studi kasus ini telah disyaratkan kebutuhan personil sebanyak 9 (sembilan) tenaga ahli. Pengalaman tenaga ahli dinilai berdasarkan pengalaman mengerjakan pekerjaan konstruksi pada posisi tenaga ahli yang sama dengan yang dipersyaratkan dan pengalaman mengerjakan proyek pekerjaan konstruksi di bidang konstruksi sipil laut (*marine civil construction*).
- 10) Evaluasi peralatan yang dibutuhkan terdiri dari 8 (delapan) jenis peralatan. Delapan jenis peralatan yang dipersyaratkan dilihat dari jenis, kapasitas, tahun pembuatan, status kepemilikan, dan jumlah peralatan. Daftar peralatan yang dikompetisikan terdiri dari: kapal penambang pasir/dredger for sand (1 buah); kapal tongkang/ small flat barge or phonton (1buah); excavator (10 buah); bulldozer (10 buah); wheel loader (5 buah); dump truck (15 buah); concrete mixer truck (2 buah); concrete pump truck (1 buah).

Evaluation Sheet ES-3: Evaluation of Site Organization							Bidder : XXX XXX		
Package BBP2-01									
Bidder's Proposal - (Data from Technical Proposal)									
Description	Full Mark Points	Evaluation				Sub-total of Weight	Points Scored	Remarks	
		Satisfactory	Sufficient	Acceptable	Not Acceptable				
		1,00	0,85	0,70	0,00				
<b>Organization Chart</b>									
<b>a.</b> Examination of proposed construction organization shall be done for following aspects.									
1	Whether the proposed project organization is well organized to manage and maintain the works at site.	1,0	1			0,85	0,85		
			0,00	0,85	0,00	0,00	0,85		
2	Whether the names appeared in 1.1.1. Personnel of the Bidding Document Section III (Form PER-1) and the line of command are clearly shown.	1,0	1			1,00	1,00		
			1,00	0,00	0,00	0,00	1,00		
3	Whether the technical sections by types of works are clearly depicted.	1,0		1		0,70	0,70		
			0,00	0,00	0,70	0,00	0,70		
4	Whether the quantity survey section, safety section, other supporting section and related sections of the branch and head office are clearly depicted.	1,0			1	0,00	0,00		
			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
5	Whether the function is clearly mentioned (each member of the joint operation, if applicable)	1,0	1			1,00	1,00		
			1,00	0,00	0,00	0,00	1,00		
<b>TOTAL</b>		<b>5,0</b>	<b>Score for Evaluation</b>				<b>3,55</b>		
						<b>Result</b>	<b>PASS</b>		
<b>REMARKS</b>									

**Gambar 5.** Contoh lembar evaluasi Pokja Sub unsur organisasi site dan sub-sub unsur  
Sumber: Dokumentasi pribadi

#### d. Persetujuan hasil evaluasi teknis (Technical Evaluation Result Concurrence)

Persetujuan hasil evaluasi teknis dikeluarkan pada tanggal 6 Februari 2024 Ref. no. JICAIN 202402060001 terhadap permohonan persetujuan Pokja 58 BP2JK Wilayah Bali melalui surat pengantar Direktorat SDA pada tanggal 18 September 2023 Persetujuan JICA untuk dokumen PQ membutuhkan waktu hampir 5 (lima) bulan. Lama durasi kelaurnya persetujuan dari JICA disebabkan karena diskusi terkait klarifikasi oleh pihak perwakilan JICA terhadap hal-hal yang kurang jelas pada hasil evaluasi teknis yang diajukan Pokja 58 BP2JK Wilayah Bali. Terdapat beberapa penyesuaian hasil koreksi JICA yang berpengaruh terhadap hasil akhir evaluasi Pokja 58. Hasil evaluasi ditetapkan dan diumumkan melalui laman <https://spseicb.pu.go.id/eproc-icb/>. Peserta yang dievaluasi sebanyak 3 (tiga) peserta dengan hasil akhir ditetapkan bahwa ketiga peserta lulus evaluasi teknis dengan nilai teknis yang berbeda-beda.

Tahap klarifikasi oleh pihak JICA untuk mendapatkan surat persetujuan dilakukan melalui email dan surat resmi. Klarifikasi dilakukan terkait pertanyaan dari pihak JICA tentang dasar pemberian skor/nilai oleh pokja terhadap sub-sub unsur penilaian proposal teknis dari masing-masing peserta pengadaan jasa konstruksi.

Pihak JICA akan membutuhkan waktu untuk menganalisa laporan hasil evaluasi dan memastikan bahwa laporan evaluasi telah memenuhi seluruh persyaratan dan format laporan sesuai standar JICA. Pokja pemilihan 58 BP2JK Wilayah Bali melakukan 2 (dua) kali tahapan klarifikasi dan membutuhkan waktu juga untuk memberikan jawaban klarifikasi/melengkapi dokumen-dokumen yang kurang lengkap berdasarkan surat tanggapan klarifikasi dari pihak JICA.

Evaluasi metode pelaksanaan menjadi bobot pembahasan yang memakan waktu lama karena pihak JICA ingin penjelasan terkait dasar pemberian skor terhadap dokumen metode peserta. Prinsip penilaian yang dilakukan oleh Pokja adalah sebagai berikut:

1. Tidak membandingkan isi dokumen antar peserta sebagai dasar pemberian nilai
2. Kesesuaian metode dinilai berdasarkan indikator penilaian. Apabila sub-sub unsur menginstruksikan untuk mengecek apakah metode pelaksanaan sudah melampirkan deskripsi metode, gambar, sketsa, dan data dan cukup untuk menunjukkan metode, maka akan diberi skor 100.
3. Pokja pemilihan 58 BP2JK Wilayah Bali memberikan keterangan pada dokumen/file/halaman berapa yang menunjukkan kesesuaian/ketidaksesuaian untuk seluruh peserta terhadap semua sub-sub unsur.
4. Selain kriteria penilaian, dokumen teknis dari PPK, dokumen gambar, dan spesifikasi teknis yang dibutuhkan untuk pekerjaan konstruksi ini.

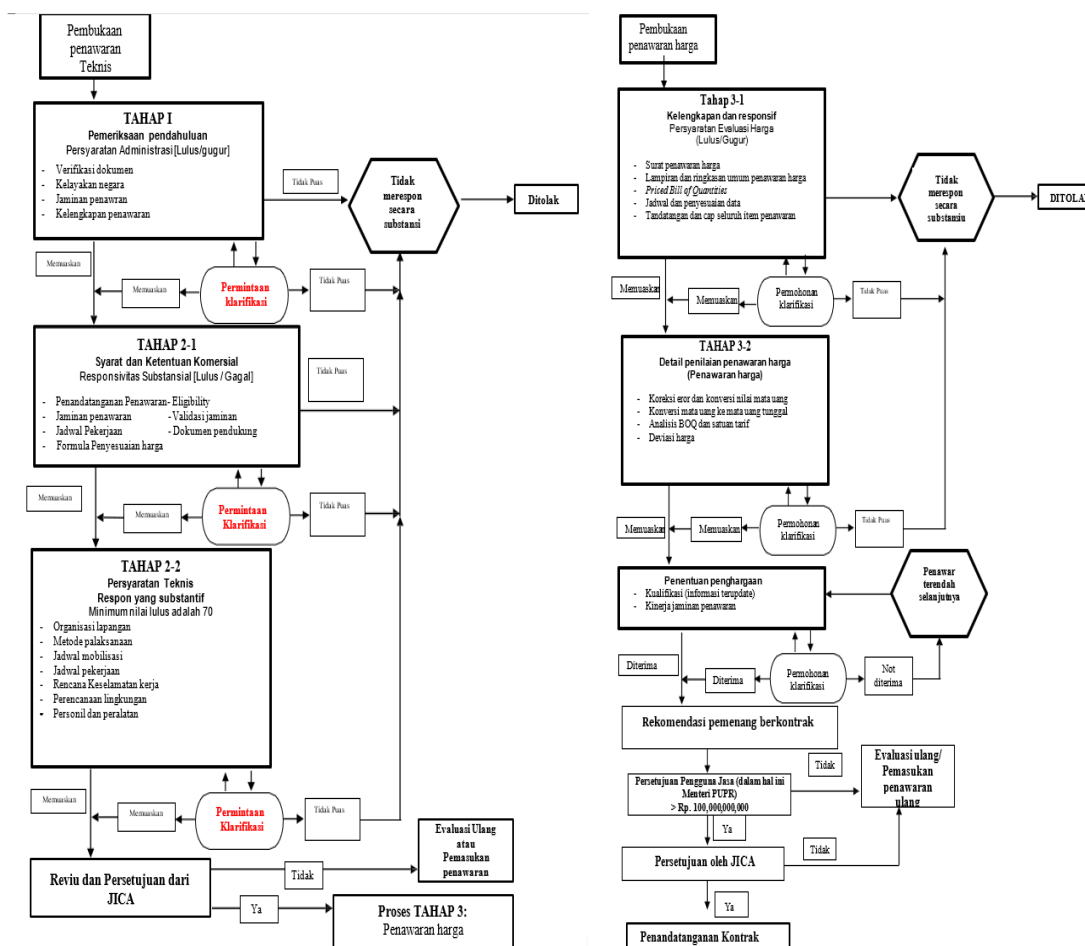
e. **Persetujuan hasil evaluasi gabungan teknis dan harga (*Combine Technical and Financial Result Concurrence*) dapat dilihat pada Gambar 6.**

Persetujuan hasil evaluasi gabungan teknis dan harga masih dalam proses menunggu persetujuan JICA. Permohonan persetujuan Pokja 58 BP2JK Wilayah Bali melalui surat pengantar Direktorat SDA pada tanggal 14 Maret 2023. Beberapa hal yang disoroti dalam evaluasi harga sebagai dasar persetujuan hasil evaluasi gabungan teknis dan harga adalah:

1. Keberlakuan masa berlaku jaminan penawaran
2. Dokumen kualifikasi, khususnya situasi dan kemampuan keuangan terkini
3. Penjelasan terkait item-item harga penawaran yang termasuk kategori *unreasonable low price*, sesuai ketentuan dalam Bagian I. Instruksi kepada Peserta Pengadaan jasa konstruksi, A. Umum, klausul 36. Perbandingan Penawaran, sub klausul 36.2 Jika Penawaran, yang menghasilkan Harga Penawaran Evaluasi terendah, sangat tidak seimbang atau dimuat di depan menurut pendapat Perusahaan, Penyedia Kerja dapat meminta Peserta Lelang untuk menghasilkan analisis harga terperinci untuk setiap atau semua item dari Bill of Quantity, untuk menunjukkan konsistensi internal dari harga tersebut dengan metode konstruksi dan jadwal yang diusulkan.

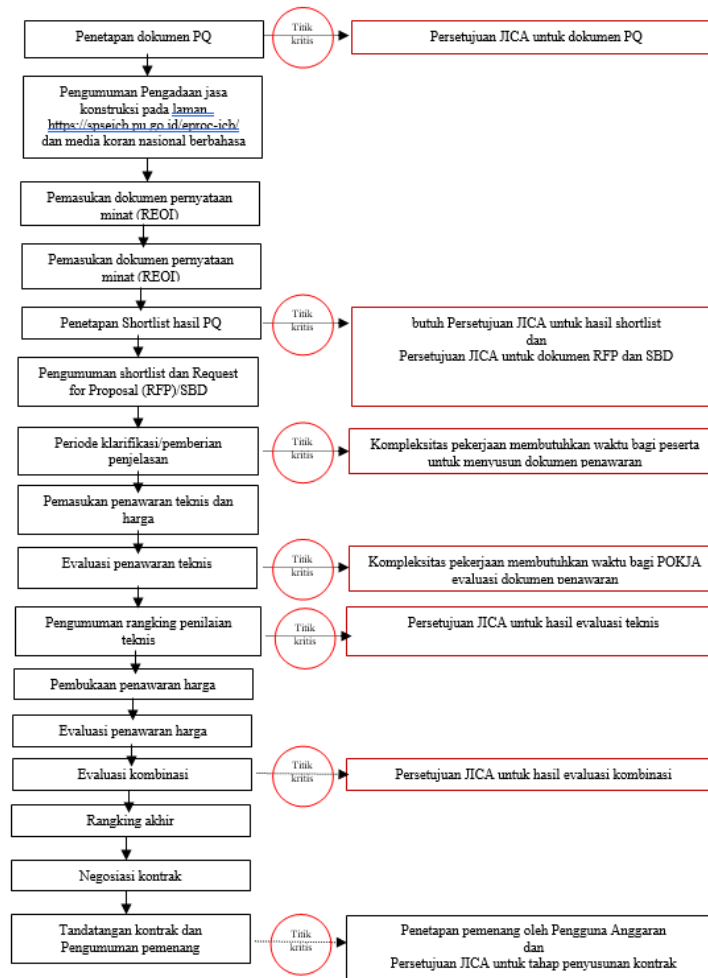
Hingga saat tulisan ini dibuat, proses persetujuan JICA masih berjalan.

f. **Review of Contract Concurrence. Belum sampai tahap ini.**



**Gambar 6.** Tahapan Evaluasi Teknis & Biaya  
 Sumber: dokumen kriteria evaluasi

Secara ringkas titik-titik kritis ditunjukkan pada Gambar 7.



**Gambar 7.** Titik-titik kritis dalam pengadaan jasa konstruksi paket 1 konservasi pantai Candidasa

#### 4. KESIMPULAN

Tahapan pengadaan jasa konstruksi yang membutuhkan waktu lama selama proses pengadaan jasa konstruksi merupakan tahapan yang berpengaruh terhadap durasi total penyelesaian pengadaan jasa konstruksi. Kompleksitas pekerjaan menjadi faktor utama yang mempengaruhi durasi waktu evaluasi mulai dari tahap evaluasi PQ, teknis, hingga harga. Pengalaman personil pokja dalam pengadaan jasa konstruksi internasional khususnya yang bersumber dari bantuan resmi JICA (ODA Loan JICA) dapat menjadi faktor penghambat/pendorong terselesainya pengadaan jasa konstruksi. Tercatat bahwa dalam 10 (sepuluh) tahun terakhir, pengadaan jasa konstruksi internasional yang berasal dari ODA loan Jepang pada unor teknis BP2JK Wilayah Bali adalah pengadaan jasa konstruksi pekerjaan jasa konsultansi yaitu pengadaan jasa konstruksi jasa konsultan konservasi pantai tahap II/Bali Beach Conservation (Phase II) dengan nomor surat penetapan Pengguna Anggaran No. PB.03.01-Mn/1728 tanggal 15 September 2020. Jarangnya paket pengadaan jasa konstruksi internasional yang berasal dari ODA Loan Jepang, berpengaruh pada tingkat pemahaman dan pengalaman Pokja. Hal ini sejalan dengan kajian-kajian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keterampilan profesional di kalangan pegawai pemerintah yang terlibat dalam pengadaan konstruksi publik dapat mengatasi tantangan dan meningkatkan efisiensi (Jumas et al., 2023).

Hal lain yang tidak kalah pentingnya yang menjadi titik kritis lamanya durasi pengadaan jasa konstruksi adalah proses persetujuan JICA dan klarifikasi di dalamnya. Klarifikasi yang dilakukan telah memanfaatkan teknologi untuk membantu Pokja dalam berkomunikasi baik melalui daring

zoom atau email dengan pihak luar bahkan yang tidak sedang berada di negara Indonesia. Hal ini sejalan dengan temuan kajian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa penerapan teknologi dapat menyederhanakan pengadaan barang dan jasa (Nasution & Choiriah, 2020).

### UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih terhadap banyak pihak yang telah berkontribusi dalam proses pengadaan jasa konstruksi paket 1 pekerjaan konservasi pantai Candidasa, antara lain:

1. Balai Pelaksana Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK) Wilayah Bali, Direktorat Jenderal Bina Konstruksi – Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
2. Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, Direktorat Jenderal Sumber Daya Air – Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
3. Ikatan Fungsional Pengadaan Indonesia (IFPI)
4. Japan International Cooperation Agency (JICA)

### REFERENSI

- BWS Bali Penida. (2024). *Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Tanda Tangani Kontrak Loan dengan ADB, JICA dan World Bank*. <https://sda.pu.go.id/balai/bwsbalipenida/berita/berita-sda/473-direktorat-jenderal-sumber-daya-air-tanda-tangani-kontrak-loan-dengan-adb-jica-dan-world-bank>
- Firmansyah, A., Pujiyono, B., & Kusuma, R. P. (2022). Kontribusi Official Development Assistance (ODA) dalam Pembangunan Proyek MRT Jakarta Periode 2013 – 2020. *Balcony: Budi Luhur Journal of Contemporary Diplomacy*, 6(1), 33–40.
- Himawan, A., & Hapsari, D. K. (n.d.). *Konservasi Pantai di Bali Tahap II Akan Dimulai Pada 2019*. Retrieved May 2, 2025, from <https://www.suara.com/bisnis/2017/04/03/175515/konservasi-pantai-di-bali-tahap-ii-akan-dimulai-pada-2019>
- INDONESIA, D. G. O. W. R. M. O. P. W. T. G. O. T. R. O. (2013). *THE PREPARATORY SURVEY ON BALI BEACH CONSERVATION PROJECT-PHASE II IN THE REPUBLIC OF INDONESIA*.
- INDONESIA, E. O. J. I. (n.d.). *ODA Project - Bali Beach Conservation Project*. Retrieved May 2, 2025, from [https://www.id.emb-japan.go.jp/oda/en/projects/loan/odaprojects\\_loan\\_1996\\_bali.htm](https://www.id.emb-japan.go.jp/oda/en/projects/loan/odaprojects_loan_1996_bali.htm)
- JICA. (2018). Tinjauan Pembangunan Indonesia dan Kerjasama Jepang: Masa Lalu, Masa Kini dan Masa Depan. *Jica*, April, 1–34. [https://www.jica.go.jp/publication/pamph/region/ku57pq00002izqzn-att/indonesia\\_development\\_ind.pdf](https://www.jica.go.jp/publication/pamph/region/ku57pq00002izqzn-att/indonesia_development_ind.pdf)
- Jumas, D., Mohd-Rahim, F. A., Ariani, V., & Florisa, A. N. (2023). Obtaining professional skills in the public construction procurement system: A challenge from the viewpoint of Indonesian government worker. *Journal of Design and Built Environment*, 23(1), 48–58. <https://doi.org/10.22452/jdbe.vol23no1.4>
- Leny Maharany, & Fajarwati. (2006). ANALISIS OPTIMASI PERCEPATAN DURASI PROYEK PADA PEMBANGUNAN SD MODEL KABUPATEN KUNINGAN DENGAN METODE LEAST COST ANALYSIS. *Jurnal Utilitas*, 14(1). <https://etd.umy.ac.id/id/eprint/16873/>
- LKPP, J. (n.d.). *Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. Retrieved May 2, 2025, from <https://jdih.lkpp.go.id/regulation/peraturan-presiden/peraturan-presiden-nomor-12-tahun-2021>
- Nasution, N., & Choiriah, W. (2020). User-friendly Technology at PT PLN (Persero) Pekanbaru: OE Analysis on Procurement of Goods and Services. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 469(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/469/1/012042>
- Ridho, M. R., & Syahrizal. (2013). *Evaluasi Penjadwalan Waktu dan Biaya Proyek dengan Metode PERT dan CPM*. <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/79196>
- Situmorang, C. P. (2019). Independensi Aparat Pengawas Intern Pemerintah dalam Menghadapi Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme di Provinsi Papua Independence of Governmental Oversight

Apparatus in Facing Corruption, Collusion, and Nepotism in Papua. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 9(2), 2019.  
<http://dx.doi.org/10.31289/jap.v9i2.2576><http://ojs.uma.ac.id/index.php/jap>