



Agus Arif Rakhman, M.M., CPSp.

NEGOSIASI ATAU KOMPETISI

PILIHAN CERDAS PENGADAAN

NEGOSIASI

Atau

KOMPETISI

PILIHAN GERDAS PENGADAAN

Agus Arif Rakhman, M.M., CPSp.



Penerbit KBM Indonesia

Adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku-buku penulis di tanah air indonesia, serta menjadi media *sharing* proses penerbitan buku

NEGOSIASI ATAU KOMPETISI

Pilihan Cerdas Pengadaan

Copyright @2025 by Agus Arif Rakhman, M.M., CPSp.

All rights reserved

KARYA BAKTI MAKMUR (KBM) INDONESIA

Anggota IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia)

NO. IKAPI 279/JTI/2021

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor)

081357517526 (Tlpn/WA)

Penulis

Agus Arif Rakhman, M.M., CPSp.

Desain Sampul

Aswan Kreatif

Tata Letak

Ara Caraka

Editor Naskah

Merry Nia Irawati, M.Pd.

15,5 x 23 cm, viii + 152 halaman

Cetakan ke-1, Juli 2025

ISBN 978-634-202-615-1

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit

Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di

DJKI-Kemenkumham dan isi buku dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau

Memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini

Tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

Website

<https://penerbitkbm.com>

www.penerbitbukumurah.com

Instagram

@penerbit.kbmindonesia

@penerbitbukujogja

Email

naskah@penerbitkbm.com

Distributor

<https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

Youtube

Penerbit KBM Sastrabook

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- (i) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (ii) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (iii) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (iv) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR



alam lanskap administrasi publik dan korporasi modern, fungsi pengadaan barang/jasa acapkali dihadapkan pada sebuah paradoks fundamental. Di satu sisi, ia dituntut untuk beroperasi dengan kepatuhan prosedural yang ketat guna memastikan akuntabilitas dan transparansi, khususnya dalam pengelolaan dana publik. Namun di sisi lain, tujuan utamanya adalah untuk menciptakan nilai terbaik bagi organisasi atau negara, sebuah misi yang menuntut fleksibilitas, inovasi, dan kecerdasan strategis. Buku ini lahir dari kegelisahan atas paradoks tersebut, sebuah kondisi yang secara tidak langsung telah melahirkan dogma "harus tender" yang kaku, seringkali tanpa mempertimbangkan konteks dan tujuan akhir pengadaan itu sendiri.

Selama ini, praktik pengadaan di Indonesia kerap kali terjebak dalam pemahaman sempit yang menganggap "tender adalah satu-satunya jalan yang benar", sebuah dogma yang telah menjadi gejala dari patologi organisasi dan budaya yang lebih luas. Fokus yang berlebihan pada proses, alih-alih hasil, telah menggeser misi utama pengadaan, yaitu penciptaan nilai. Mitos bahwa tender selalu menghasilkan harga termurah, paling transparan, dan menghilangkan korupsi adalah keyakinan yang mengakar kuat. Padahal, realitas menunjukkan bahwa tender hanya menghasilkan harga penawaran terendah, yang belum tentu merupakan biaya total kepemilikan (Total Cost of Ownership - TCO) terendah. Transparansi proseduralnya pun dapat menyembunyikan substansi

yang tidak transparan, bahkan berpotensi menjadi arena baru bagi praktik kolusi yang lebih canggih.

Melalui buku ini, kami mengajak para praktisi pengadaan untuk melakukan sebuah "revolusi sunyi" dalam pola pikir mereka. Revolusi ini diawali dengan dekonstruksi mitos-mitos yang telah membelenggu potensi pengadaan. Kami ingin menegaskan kembali bahwa pada hakikatnya, pengadaan tak ubahnya transaksi jual beli yang kita lakukan sehari-hari, sebuah aktivitas yang secara intuitif telah kita lakukan dengan cerdas dalam kehidupan pribadi. Dengan mendemistifikasi pengadaan dan mbingkainya sebagai aktivitas yang familier, kita dapat meruntuhkan penghalang psikologis dan ketakutan yang melumpuhkan para pengambil keputusan.

Buku ini hadir untuk meluruskan persepsi bahwa pengadaan adalah spektrum pilihan yang luas, bukan sebuah jalan tunggal yang sempit. Kami secara eksplisit membedah dua pilar fundamental pengadaan: kompetisi dan negosiasi. Meskipun kompetisi memiliki tempat tak tergantikan dan tujuan mulia dalam memastikan akuntabilitas, kekuatan sejati negosiasi terletak pada potensinya sebagai alat penciptaan nilai melalui pendekatan integratif (win-win), yang memungkinkan diskusi dinamis mengenai lingkup pekerjaan, total biaya kepemilikan, dan inovasi.

Lebih jauh, kami memperkenalkan sebuah kerangka kerja yang inovatif: **Matriks Pengambilan Keputusan Pengadaan**. Matriks ini adalah alat bantu visual berformat 2x2 yang membantu memetakan karakteristik unik setiap pengadaan berdasarkan nilai finansial dan tingkat kompleksitas/risikonya, sehingga memungkinkan pemilihan metode yang paling cerdas dan dapat dipertanggungjawabkan. Pendekatan ini dilengkapi dengan penekanan kuat pada konsep Total Cost of Ownership (TCO), yang membebaskan praktisi dari tirani harga pembelian awal dan mendorong keputusan berdasarkan nilai jangka panjang.

Kami juga mengkaji evolusi regulasi pengadaan di Indonesia, dari era pra-reformasi hingga Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 dan Perpres Nomor 12 Tahun 2021, serta visi masa depan dengan Perpres Nomor 46 Tahun 2025. Pesan kunci di sini adalah bahwa regulasi ini dirancang sebagai sebuah

framework, bukan straitjacket. Fleksibilitas yang ada dalam peraturan sejatinya sangat luas, asalkan praktisi memiliki pemahaman mendalam, kemampuan justifikasi yang kuat, dan keberanian untuk mendokumentasikan setiap keputusan.

Pada akhirnya, buku ini adalah ajakan bagi setiap pembaca—baik Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan, Kelompok Kerja Pemilihan (Pokja Pemilihan), maupun pimpinan—untuk mengembangkan

skillset pengadaan abad ke-21 yang melampaui administrasi: analisis pasar, pemodelan finansial, manajemen risiko, taktik negosiasi, hingga komunikasi strategis. Peran krusial pemimpin dalam menciptakan "ruang aman" dan membangun budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi nilai juga menjadi penekanan utama.

Kami berharap buku "Negosiasi atau Kompetisi: Pilihan Cerdas Pengadaan" ini dapat menjadi panduan yang transformatif. Ia bukan sekadar transfer pengetahuan teknis, melainkan sebuah undangan tulus untuk bertransformasi dari sekadar "penjaga gerbang" prosedur menjadi "Arsitek Nilai"—seorang profesional strategis yang mampu merancang dan membangun solusi pengadaan yang memberikan dampak dan nilai optimal bagi bangsa. Selamat membaca dan berani memilih kecerdasan dalam setiap langkah pengadaan Anda.

Hormat kami,

Agus Arif Rakhman, M.M., CPSp.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	v
BAGIAN I FONDASI DAN FILOSOFI PENGADAAN MODERN.....	1
BAB 01: PENGANTAR: MENGURAI DOGMA PENGADAAN	2
1.1 Paradoks Pengadaan Modern: Kepatuhan Prosedural vs. Penciptaan Nilai	2
1.2 Analogi Fundamental: Pengadaan Adalah Transaksi Jual Beli Biasa	6
1.3 Tujuan Buku: Dari Pelaksana Prosedur Menuju Manajer Pengadaan Strategis	10
BAB 02: EVOLUSI REGULASI PENGADAAN DI INDONESIA: SEBUAH TINJAUAN HISTORIS	13
2.1 Era Pra-Reformasi dan Awal Reformasi: Pencarian Bentuk ..	14
2.2 Tonggak Awal Modernisasi: Keppres No. 80 Tahun 2003	19
2.3 Era Peraturan Presiden: Dinamika Perpres 54/2010 dan Perubahannya	22
2.4 Transformasi Menuju <i>Value for Money</i> : Perpres 16/2018	25
2.5 Penyesuaian Kontekstual: Perpres 12/2021 dan UU Cipta Kerja	29
2.6 Visi Masa Depan: Menyongsong Perpres 46/2025	31
BAGIAN II ANALISIS MENDALAM DUA PILAR PENGADAAN	35
BAB 03: DUA PILAR PENGADAAN: NEGOSIASI DAN KOMPETISI. 36	
3.1 Definisi Fundamental dan Filosofi Inti.....	40
3.2 Matriks Perbandingan Fundamental: Kapan dan Mengapa Memilih Masing-Masing?	40

3.3	Adopsi Global dan Kontekstualisasi di Indonesia.....	44
BAB 04: KEKUATAN NEGOSIASI: LEBIH DARI SEKADAR TAWAR-MENAWAR HARGA..... 48		
4.1	Negosiasi sebagai Alat Penciptaan Nilai (<i>Value Creation</i>)....	48
4.2	Keunggulan Strategis: Efisiensi, Fleksibilitas, dan Kemitraan	52
4.3	Studi Kasus Aplikasi di Indonesia: E-Purchasing, Pengadaan Langsung, Penunjukan Langsung	56
BAB 05: KOMPETISI YANG ADIL: FONDASI TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS..... 58		
5.1	Tujuan Mulia Kompetisi: Melindungi Uang Publik dan Mencegah Korupsi	58
5.2	Mekanisme Kompetisi yang Efektif: Dari Pengumuman hingga Penetapan Pemenang	61
5.3	Skenario Ideal: Kapan Kompetisi adalah Pilihan Tak Terbantahkan?	64
BAGIAN III DEKONSTRUKSI MITOS DAN ANALISIS RISIKO 69		
BAB 06: MITOS VS. REALITA: JEBAKAN MINDSET "HARUS TENDER" 70		
6.1	Membongkar Mitos Populer dalam Pengadaan.....	70
6.2	Konsekuensi Negatif dari Ketergantungan Berlebih pada Tender	75
6.3	Akar Masalah: Mengapa Dogma Ini Begitu Kuat?	78
BAB 07: PENGADAAN DAN KORUPSI: ANALISIS PATOLOGI DAN UPAYA PENCEGAHAN 83		
7.1	Pengadaan sebagai Titik Rawan Korupsi	83
7.2	Modus Operandi Korupsi dalam Pengadaan Barang/Jasa ...	86
7.3	Peran Sentral Gerakan Anti-Korupsi dan Dampaknya pada Regulasi	89
7.4	E-Procurement sebagai Solusi Teknokratis: Harapan dan Tantangan	92

BAGIAN IV KERANGKA KERJA DAN IMPLEMENTASI PRAKTIS 97

**BAB 08: KERANGKA PEMILIHAN METODE: MEMBANGUN
KECERDASAN PENGADAAN..... 98**

- 8.1 Langkah Kunci Pra-Pengadaan: Analisis Kebutuhan dan Pasar 98
- 8.2 Matriks Pengambilan Keputusan: Alat Bantu Visual untuk Pilihan Cerdas 102
- 8.3 Menggeser Fokus: Dari Harga Awal ke *Total Cost of Ownership* (TCO) 106

**BAB 09: REGULASI INDONESIA: MEMAHAMI FLEKSIBILITAS
YANG ADA 110**

- 9.1 Membedah Payung Hukum: Perpres sebagai *Framework*, Bukan *Straitjacket*..... 110
- 9.2 Interpretasi yang Memberdayakan, Bukan yang Membatasi 113
- 9.3 Peran Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP)..... 117

**BAB 10: STUDI KASUS: MENGAMATI PILIHAN CERDAS DALAM
PRAKTIK..... 121**

- 10.1 Studi Kasus A (Keberhasilan Negosiasi): Pengadaan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) Terintegrasi 121
- 10.2 Studi Kasus B (Optimalisasi Kompetisi): Pembangunan Jalan Kabupaten Standar 122
- 10.3 Analisis Perbandingan dan Pembelajaran Kunci..... 123

BAGIAN V MEMBANGUN MASA DEPAN PENGADAAN 125

**BAB 11: MENGEMBANGKAN KOMPETENSI DAN POLA PIKIR
BARU 126**

- 11.1 Skillset Pengadaan Abad ke-21: Lebih dari Sekadar Administrator 126
- 11.2 Peran Krusial Pemimpin: Menciptakan "Ruang Aman" untuk Keputusan Cerdas 129

11.3	Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif dan Berorientasi Nilai	132
BAB 12: MASA DEPAN PENGADAAN: MENUJU OPTIMALISASI BERKELANJUTAN		136
12.1	Tren Global dan Implikasinya bagi Indonesia	136
12.2	Tantangan dan Peluang di Era Baru.....	139
12.3	Pesan Penutup: Jadilah Arsitek Nilai, Bukan Sekadar Penjaga Gerbang	143
KARYA YANG DIKUTIP.....		147
PROFIL PENULIS		151

KARYA YANG DIKUTIP



2025perpres46.pdf - JDIH PU, diakses Juni 16, 2025, <https://jdih.pu.go.id/internal/assets/assets/produk/Perpres/2025/04/2025perpres46.pdf>

Analisis Etika Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah - Universitas Putera Batam, diakses Juni 16, 2025, <https://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/prosiding/article/download/9406/3922/36831>

Bab I Pendahuluan 1.1 Latar Belakang Pengadaan barang/jasa ialah kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan - Repository Unpad, diakses Juni 16, 2025, https://repository.unpad.ac.id/thesis/170104/2018/170104180058_1_9448.pdf

Bab I Pendahuluan A. Latar Belakang Masalah Pengadaan barang/jasa dimulai dari adanya transaksi pembelian dan penjualan barang d, diakses Juni 16, 2025, <http://scholar.unand.ac.id/44441/2/Bab%20I.pdf>

Bab I Pendahuluan A. Latar Belakang Pengadaan Barang/Jasa adalah suatu kegiatan yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintah, diakses Juni 16, 2025, <http://scholar.unand.ac.id/473198/5/2.%20BAB%20I%20Pendahuluan.pdf>

Bab I Pendahuluan A. Latar Belakang Terdapat perubahan sejak diberlakukannya Undang-Undang No. 11 Tentang Cipta Kerja Tahun 2020 - JDIH DPRD Kota Bandung, diakses Juni 16, 2025, <https://jdih.dprd.bandung.go.id/dokumen/>

- Bagaimana Sejarah Perkembangan eProcurement di Indonesia? - ProcurA Blog, diakses Juni 16, 2025, <https://blog.procura.id/procurement/sejarah-perkembangan-eprocurement/>
- Dampak Teknologi E-Procurement Dalam Mengurangi Korupsi pada Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, diakses Juni 16, 2025, <https://rayyanjournal.com/index.php/JALAKOTEK/article/download/4595/pdf>
- Inilah Perpres Nomor 16/2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, diakses Juni 16, 2025, <https://setkab.go.id/inilah-perpres-nomor-162018-tentang-pengadaan-barangjasa-pemerintah/>
- Journal of Lex Generalis (JLS) - Jurnal Pascasarjana UMI, diakses Juni 16, 2025, <https://pasca-umi.ac.id/index.php/jlg/article/download/800/838/3345>
- Kebijakan Dan Sanksi Dalam Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun, diakses Juni 16, 2025, <http://eprints.stipan.ac.id/id/eprint/188/1/Kebijakan%20dan%20Sanksi12.pdf>
- Konsolidasi Perpres PBJ - Layanan Sertifikasi & Advokasi LKPP, diakses Juni 16, 2025, <https://sertifikasipbj.lkpp.go.id/perpres>
- Korupsi dalam Pengadaan Barang dan Jasa di Pemerintah Daerah - Jurnal Transformative, diakses Juni 16, 2025, <https://transformative.ub.ac.id/index.php/jtr/article/view/74/77>
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah - Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas, diakses Juni 16, 2025, https://id.wikipedia.org/wiki/Lembaga_Kebijakan_Pengadaan_Barang/Jasa_Pemerintah
- Matriks Perbandingan Perpres tentang Pengadaan Barang/Jasa

Pemerintah | BPK Perwakilan Provinsi Kalimantan Utara, diakses Juni 16, 2025, <https://kaltara.bpk.go.id/matriks-perbandingan-perpres-tentang-pengadaan-barang-jasa-pemerintah/>

Matriks Perbandingan Perubahan Perpres Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Sebagaimana Telah Diubah Terakhir dengan Perpres Nomor 4 Tahun 2015 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan - Detail Informasi Hukum - JDIH BPK, diakses Juni 16, 2025, <https://jdih.bpk.go.id/Info/Details/e5b3f3ef-2049-433c-a9ee-b7e267b0f8e5>

Memahami Strategi Pemberantasan Korupsi di Indonesia, diakses Juni 16, 2025, <https://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/download/364/337>

Mencegah Korupsi Pengadaan Barang Jasa (Apa yang Sudah dan yang Masih Harus Dilakukan?) - Integritas: Jurnal Antikorupsi - KPK, diakses Juni 16, 2025, <https://jurnal.kpk.go.id/index.php/integritas/article/download/113/14/197>

Pembaharuan Regulasi Pengadaan Barang Dan Jasa Pemerintah - Artikel Hukum, diakses Juni 16, 2025, <https://rechtsvinding.bphn.go.id/artikel/ART%207%20JRV%20VOL%201%20NO%201%20PROTECT.pdf>

Pengaruh Media Dalam Mendukung Kinerja Kpk (Komisi Pemberantasan Korupsi) Demi Terwujudnya Good Governance Di Indonesia (22/11) - Pengadilan Agama Cilegon, diakses Juni 16, 2025, <https://www.pacilegon.go.id/artikel/255-pengaruh-media-dalam-mendukung-kinerja-Corruption-Eradication%20Commission-komisi-pemberantasan-korupsi-demi-%20terwujudnya-good-governance-di-indonesia-22-11>

- Pentingnya Penegakan Aturan Dalam Pengadaan Barang Dan Jasa, diakses Juni 16, 2025, <https://pu.go.id/berita/pentingnya-penegakan-aturan-dalam-pengadaan-barang-dan-jasa>
- Perpres No. 46 Tahun 2025 - Peraturan BPK, diakses Juni 16, 2025, <https://peraturan.bpk.go.id/Details/318647/perpres-no-46-tahun-2025>
- Sejarah Pengadaan Pemerintah - Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJ), diakses Juni 16, 2025, <https://www.kebijakanpublikpengadaanbarangjasapemerintah.com/search/label/SEJARAH%20PENGADAAN%20PEMERINTAH>
- Telaah Perubahan Pasal Perpres No 46 Tahun 2025 Tentang Perubahan Ke-2 Perpres No 16 Tahun 2018 PBJP - YouTube, diakses Juni 16, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=b7fJqEgSe24&pp=0gcJCdgAo7VqN5tD>
- The Effort to Eradicate Corruption Crimes in The Procurement Of Goods And Services In Indonesia Upaya Penanggulangan Tindak Pidana - The Prosecutor Law Review - Kejaksaan Agung, diakses Juni 16, 2025, <https://prolev.kejaksaan.go.id/kejaksaan/article/download/65/39/172>

PROFIL PENULIS

Agus Arif Rakhman, M.M., CPSp.



Agus Arif Rakhman adalah Pengelola Pengadaan Ahli Madya di Badan Meteorologi, Klimatologi, dan Geofisika (BMKG) Republik Indonesia, yang telah memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem pengadaan nasional. Keahliannya yang mendalam dalam bidang ini diakui melalui perannya sebagai Fasilitator Kehormatan Bidang Pengadaan

Barang/Jasa di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) RI.

Sebagai Probitry Advisor LKPP RI, Agus memainkan peran krusial dalam memastikan integritas dan transparansi proses pengadaan di tingkat nasional. Pengalamannya yang luas mencakup penyusunan berbagai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan model dokumen pengadaan, yang telah menjadi acuan penting dalam standardisasi proses pengadaan di berbagai instansi pemerintah.

Agus juga dikenal sebagai penulis produktif dalam bidang pengadaan barang dan jasa. Buku-bukunya telah menjadi sumber referensi yang berharga bagi praktisi dan akademisi di seluruh

Indonesia. Kontribusinya dalam tim penyusun peraturan LKPP semakin memperkuat perannya sebagai tokoh kunci dalam membentuk kebijakan pengadaan di tingkat nasional.

Dengan kombinasi unik antara keahlian teknis, pengalaman praktis, dan kemampuan menulis, Agus Arif Rakhman terus berdedikasi untuk meningkatkan profesionalisme dan kualitas dalam dunia pengadaan barang dan jasa di Indonesia. Karyanya tidak hanya membentuk praktik terbaik saat ini, tetapi juga menginspirasi generasi mendatang dari para profesional pengadaan.