

**PROSEDUR PEMBAYARAN TAGIHAN PENGADAAN  
METODE PENUNJUKAN LANGSUNG  
PT KAI DAOP 8 SURABAYA**

**ARTIKEL ILMIAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Diploma 3  
Program Studi D3 Perbankan dan Keuangan



Oleh:

**AMRINA ROSADA AMIN MUZZEKKI**  
**NIM: 2019110055**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HAYAM WURUK PERBANAS  
SURABAYA**

**2022**

**PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH**

Nama : Amrina Rosada Amin Muzzekki  
Tempat, Tanggal Lahir : Bangkalan, 11 Februari 2003  
NIM : 2019110055  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Perbankan dan Keuangan  
Program Pendidikan : Diploma 3  
Judul : Prosedur Pembayaran Tagihan Pengadaan Metode  
Penunjukan Langsung PT KAI DAOP 8 Surabaya

**Disetujui dan diterima baik oleh:**

Dosen Pembimbing,  
Tanggal: 14 September 2022



**(Rohmad Fuad Armansyah, S.E., M.Si)**  
NIDN: 0708118405

Ketua Program Studi Diploma 3,  
Tanggal: 14 September 2022



**(Kadek Pranetha Prananjaya, S.E., MA)**  
NIDN: 0708068907

**PROSEDUR PEMBAYARAN TAGIHAN PENGADAAN  
METODE PENUNJUKAN LANGSUNG  
PT KAI DAOP 8 SURABAYA**

**Amrina Rosada Amin Muzzekki**

**2019110055**

[2019110055@students.perbanas.ac.id](mailto:2019110055@students.perbanas.ac.id)

Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya

**ABSTRACT**

*Fulfilment of business need is a form of cash disbursement in the form of cost. At PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya, the fulfilment of business with a nominal value of over IDR 50.000.000 is carried out through the procurement of goods and services. This is because the procurement of goods and services in large quantities is considered more effective and efficient. One method of procurement of good and services used is the direct appointment method. The direct appointment method is a procurement method through the provider or vendor. After the work has been completed and the handover of the work is carried out, a bill submitted by the vendor appears or commonly referred as a vendor bill. This research is expected to be able to become an evaluation material related to the procedure for the settlement of vendor bill payment at PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya. Methods of data collection is done through documentation and interviews. The data were analysed using descriptive qualitative analysis, which describes the actual situation or condition that occurs in the object under study. The result of research at PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya show that payment vendor bills to vendor accounts is carried out by Head Office. PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya is only limited to checking the completeness, validity and correctness of administrative documents and submitting payment request to the Head Office.*

*Keywords: Procurement of Goods and Services, Payment, Vendor Bill*

**PENDAHULUAN**

Pemenuhan kebutuhan perusahaan menjadi faktor penting yang mempengaruhi produktivitas perusahaan. Pada dasarnya, untuk meningkatkan produktivitas, hal yang harus diperhatikan adalah efektivitas dan efisiensi (Sudiman, 2021). Pemenuhan kebutuhan tersebut merupakan bentuk dari pengeluaran kas yang berupa biaya. Pada perusahaan besar seperti PT KAI (Persero), nominal rupiah yang dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut tentu tidak sedikit. Oleh karena itu, PT KAI (Persero) menyelenggarakan kegiatan pengadaan barang dan jasa untuk pemenuhan kebutuhan usaha di atas Rp 50.000.000. Hal tersebut karena melalui pengadaan barang

dan jasa dengan nilai pekerjaan yang besar dinilai lebih efektif dan efisien.

PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya merupakan salah satu daerah operasi perkeretaapian dari PT KAI (Persero). Pengadaan barang dan jasa pada PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya dibedakan berdasarkan nilai pekerjaan. Pengadaan dengan nilai pekerjaan di bawah atau sama dengan Rp 500.000.000, metode pengadaan yang digunakan adalah penunjukan langsung dan pemilihan langsung. Sementara itu, pengadaan dengan nilai pekerjaan di atas Rp 500.000.000 metode yang digunakan adalah penunjukan langsung dan pelelangan terbuka. Hal tersebut menunjukkan bahwa metode

penunjukan langsung dapat digunakan baik untuk nilai pekerjaan di bawah maupun di atas Rp 500.000.000.

Pada proses pengadaan barang dan jasa, PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya berperan sebagai pengguna sedangkan vendor berperan sebagai penyedia. Apabila PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya telah menetapkan pihak penyedia, selanjutnya pengguna dan penyedia melakukan perjanjian atau kontrak terkait pengadaan barang dan jasa. Setelah dilakukan serah terima pekerjaan, maka muncul tagihan pekerjaan yang diajukan oleh pihak penyedia/vendor (Felina, 2016).

Manajemen keuangan pada PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya menerapkan sistem perbendaharaan, dimana pembayaran tagihan vendor ke rekening vendor dilakukan oleh Kantor Pusat. PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya hanya sebatas memeriksa kelengkapan administrasi. Demi menunjang kelancaran proses pembayaran, terdapat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang harus dipatuhi oleh setiap fungsi yang terkait.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Prosedur**

Prosedur berasal dari Bahasa Inggris (*procedure*) yang memiliki arti tata cara, langkah-langkah atau tahapan. Prosedur merupakan serangkaian urutan aktivitas yang dilakukan secara berulang dengan cara yang sama dengan melibatkan beberapa orang dalam satu departemen atau lebih (Wijaya dan Irawan, 2018). Menurut Mulyadi (2016:4), prosedur adalah rangkaian kegiatan klerikal yang dilakukan secara berulang untuk menjamin penanganan yang seragam atas transaksi perusahaan yang biasanya dilakukan oleh beberapa orang dalam satu departemen atau lebih. Sedangkan, Rifka (2017:75) mendefinisikan prosedur sebagai urutan kegiatan yang dilakukan secara berulang dan terencana yang penyelesaiannya dilakukan dengan cara yang seragam dan terpadu.

Pengajuan permintaan pembayaran ke Kantor Pusat dilakukan oleh Bagian Keuangan berdasarkan permohonan pembayaran dan berkas tagihan dari Unit terkait yang mengajukan permohonan pengadaan (*User*). Namun, sering kali berkas tagihan dari *User* tersebut terdapat beberapa dokumen yang tidak lengkap sehingga Bagian Keuangan mengembalikan dan meminta *User* untuk melengkapinya. Sementara itu, status pembayaran tagihan hanya dapat diketahui dengan cara mengakses *System Applications and Product* (SAP) Perusahaan yang hanya menampilkan tanggal transaksi.

Penelitian ini membahas penerapan dan prosedur pembayaran dana tagihan vendor yang berlaku. Kesesuaian antara pelaksanaan dengan prosedur yang berlaku penting untuk kemudahan dalam mengawasi dan mengendalikan pengeluaran kas. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan evaluasi terkait prosedur pembayaran dana tagihan vendor pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

Sailendra (2015:37) mengungkapkan bahwa setiap organisasi dalam bentuk dan jenis apapun pasti membutuhkan panduan kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi elemen yang ada dalam organisasi. Hal tersebut dikarenakan panduan digunakan sebagai acuan atau pedoman dalam melaksanakan tugas agar tidak berjalan timpang dan organisasi dapat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan, prosedur adalah panduan yang berisi serangkaian kegiatan yang dilakukan secara berulang dalam satu departemen atau lebih yang melibatkan beberapa orang guna menjamin penanganan yang seragam atas kegiatan yang dilakukan tersebut.

### **Manajemen Pembayaran**

Manajemen pembayaran merupakan salah satu bagian dari manajemen

keuangan. Manajemen pembayaran terdiri dari dua kata yang melingkupinya, dimana masing - masing kata tersebut memiliki makna yang berbeda. Pembayaran adalah kegiatan pemindahan dana guna memenuhi kewajiban karena adanya suatu aktivitas ekonomi (Prayogi, 2020). Sementara itu, menurut Sedjati (2015:1), manajemen merupakan proses sistematis (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang saling terkait dari suatu kegiatan yang sarannya telah ditetapkan. Jika disimpulkan, manajemen pembayaran adalah proses sistematis yang saling terkait dari kegiatan pemindahan dana untuk pemenuhan kewajiban yang timbul karena adanya aktivitas ekonomi.

Menurut Noegroho dkk (2021:6), manajemen pembayaran memuat kegiatan penyaluran dana dari kas pemerintah kepada pihak penyedia barang/jasa (vendor) yang digunakan untuk mendukung kegiatan pemerintah. Terdapat dua model yang biasa dipakai dalam manajemen pembayaran yaitu:

1. Model sentralisasi  
Pada model ini, pembayaran dilakukan oleh *Treasury* yang memungkinkan untuk melakukan *check and balance* guna memastikan kesesuaian pembayaran dan alokasi anggaran (*budget appropriation*).
2. Model desentralisasi  
Pada model ini, pembayaran dilakukan kepada *Spending Unit* atau *Line Minister (SU/LM)*. *Treasury* memiliki tanggung jawab melakukan proses pembayaran melalui *Treasury Single Account (TSA)* yang ada pada bank sentral.

### **Pengadaan Barang dan Jasa**

Pada umumnya, menurut Bahagia (2011:16), terdapat dua cara yang bisa dilakukan perusahaan dalam memperoleh barang/jasa untuk menunjang kegiatan operasionalnya yaitu melalui pembelian (*buy*) dan pembuatan (*make*). Pembelian dilakukan apabila barang/jasa yang dibutuhkan tersedia di pasar (*ready stock*).

Pembelian barang/jasa dalam jumlah yang besar biasanya dilakukan melalui proses pengadaan. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-08/MBU/12/2019 Tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Badan Usaha Milik Negara Pasal 1 Ayat 1 menyebutkan bahwa pengadaan barang dan jasa adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) guna mendapatkan barang dan jasa yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan hingga serah terima hasil pekerjaan yang pembayarannya berasal dari anggaran BUMN.

Menurut Arifin dan Haryani (2014), pengadaan barang dan jasa adalah upaya memperoleh dan mewujudkan barang dan jasa yang diinginkan, dimana hal tersebut dilakukan oleh pihak pengguna berdasarkan metode dan proses tertentu untuk mencapai kesepakatan harga, waktu, dan lainnya. Berdasarkan definisi pengadaan barang dan jasa, Dimiyati dan Nurjaman (2014:38) berpendapat bahwa manajemen pengadaan terbagi dalam beberapa tahapan diantaranya yaitu perencanaan kebutuhan sumber daya dan pengadaan, proses pengadaan, penentuan pemenang, administrasi kontrak pembelian dan tata cara penutupan. Jika disimpulkan, pengadaan barang dan jasa merupakan upaya dalam mendapatkan barang dan jasa yang diinginkan dengan metode dan proses tertentu untuk mencapai kesepakatan hingga terjadi serah terima hasil pekerjaan.

### **Metode Pengadaan Barang dan Jasa**

Menurut Arsana (2016:212), terdapat beberapa metode pengadaan barang dan jasa melalui penyedia, diantaranya yaitu:

1. Pelelangan Umum  
Pelelangan umum merupakan metode pemilihan penyedia barang/jasa yang dapat diikuti oleh semua pihak penyedia barang/jasa yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.
2. Pelelangan Terbatas  
Pelelangan terbatas merupakan metode pemilihan pihak penyedia barang/jasa

yang pelaksanaannya hanya dapat diikuti oleh beberapa penyedia barang/jasa yang dianggap mampu menyelesaikan pekerjaan yang kompleks.

3. **Pemilihan Langsung**  
Pemilihan langsung merupakan metode pemilihan penyedia barang/jasa yang pekerjaannya tidak kompleks dimana umumnya dilakukan melalui proses pascakualifikasi sehingga tidak ada negosiasi teknis dan harga.
4. **Penunjukan Langsung**  
Penunjukan langsung adalah metode pemilihan penyedia barang/jasa yang dilakukan secara langsung pada satu penyedia barang/jasa yang dianggap mampu dan memiliki kualifikasi dalam menyelesaikan pekerjaan, dimana selanjutnya dilakukan negosiasi teknis dan harga sehingga diperoleh kesepakatan yang dapat dipertanggungjawabkan.

### **Sistem Pengadaan Barang dan Jasa**

Pengadaan barang dan jasa memiliki dua sistem yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Namun, dari kedua sistem tersebut yang memiliki kelebihan dan kekurangan, maka dikembangkan sistem campuran yang merupakan perpaduan antara sistem sentralisasi dengan desentralisasi. Berikut merupakan penjelasan dari masing - masing sistem yaitu:

1. **Sistem Sentralisasi**  
Pada sistem ini, menurut Utojo (2019:1), pengadaan barang dan jasa dilakukan terpusat oleh satu unit kerja (PBJ) yang memiliki tanggung jawab melakukan kegiatan pengadaan barang dan jasa yang menjadi kebutuhan dari semua unit yang ada dalam satu organisasi, dimana penanganan kegiatan dilakukan sejak *user* menyampaikan permintaan hingga barang atau jasa yang diorder oleh *user* telah diterima dengan baik. Sistem ini dapat mengurangi harga per satuan

karena umumnya pengadaan dilakukan dalam jumlah besar. Namun, kelemahan dari sistem ini adalah pemenuhan kebutuhan yang mendesak tidak dapat dilakukan dengan cepat karena unit logistik perlu menunggu daftar pembelian dari unit yang mengajukan.

2. **Sistem Desentralisasi**  
Pada sistem ini, masing - masing unit dalam satu organisasi memiliki kewenangan untuk menyusun daftar kebutuhan dan melakukan pengadaan barang dan jasa secara mandiri. Oleh karena itu, sistem ini mengharuskan setiap unit kerja memiliki bagian logistik untuk melakukan kegiatan barang dan jasa secara mandiri. Sistem ini mampu memenuhi kebutuhan logistik secara cepat dan sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan unit pengguna. Namun, kelemahan dari sistem ini adalah harga satuan yang cenderung lebih mahal dan muncul adanya biaya tambahan (*overhead cost*).
3. **Sistem Campuran**  
Pada sistem ini, pengadaan barang dan jasa dilakukan menggunakan sistem kombinasi antara sistem sentralisasi dengan desentralisasi. Sistem sentralisasi digunakan apabila pengadaan barang atau jasa dibutuhkan oleh beberapa atau semua unit dalam satu organisasi. Sementara itu, sistem desentralisasi digunakan apabila pengadaan barang dan jasa hanya dibutuhkan oleh satu unit saja atau kebutuhan yang sifatnya khusus, mendesak dan jumlah yang sedikit.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Desain Penelitian**

Penelitian ini disusun menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggambarkan prosedur pembayaran tagihan vendor pengadaan barang dan jasa metode penunjukan langsung PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya.

## **Batasan Penelitian**

Batasan topik penelitian pada penelitian ini yaitu menjelaskan mengenai prosedur pengajuan, pelaksanaan dan pembayaran tagihan vendor pengadaan barang dan jasa metode penunjukan langsung, serta denda keterlambatan pekerjaan, dan hambatan pada prosedur pembayaran tagihan vendor pengadaan barang dan jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) 8 Surabaya.

## **Data dan Metode Pengumpulan Data**

Data dan metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

1. Data primer  
Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh secara langsung dari PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya. Pengambilan data primer ini dilakukan dengan cara wawancara pada tiga narasumber, yaitu *Assistant Manager* Keuangan dan *staff* Bagian Keuangan serta *Assitant Manager* Unit Pengadaan Barang dan Jasa.
2. Data sekunder  
Data sekunder pada penelitian ini adalah data yang diperoleh dari dokumen perusahaan terkait baik yang dipublikasikan melalui *website* resmi PT Kereta Api Indonesia (Persero) maupun dokumen arsip perusahaan.

## **GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN Profil PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya**

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya merupakan satuan organisasi yang berada di bawah pimpinan Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia (Persero). PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang penyedia jasa transportasi berbasis kereta api. Saat ini, PT KAI (Persero) memiliki tujuh anak perusahaan yaitu KAI Service (2003), KAI Bandara (2006), KAI Commuter (2008), KAI Wisata (2009), KAI Logistik (2009), KAI Properti (2009), dan PT Pilar Sinergi

BUMN Indonesia (2015) (PT Kereta Api Indonesia, 2021).

## **Visi dan Misi PT KAI (Persero)**

Adapun visi dan misi dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) yaitu sebagai berikut:

### **Visi:**

*“Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia”.*

### **Misi:**

*“Untuk menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan”.*

*“Untuk mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dari sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi”.*

*“Untuk memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan infrastruktur penting terkait transportasi”*

## **HASIL DAN PEMBAHASAN Prosedur Pengajuan Anggaran Pengadaan Barang dan Jasa**

Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya, pengajuan dana anggaran untuk kegiatan pengadaan dimulai dari pengajuan dana oleh Unit terkait yang mengajukan pengadaan (*User*). Prosedur pengajuan anggaran untuk pengadaan barang dan jasa pada PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya, yaitu:

1. Sebelum mengajukan anggaran dana, *User* membuat rincian anggaran biaya (RAB), permohonan dana, justifikasi kebutuhan barang dan jasa, serta *purchase requisition* (PR) RAB.
2. Empat dokumen tersebut diserahkan kepada *Deputy EVP* atau *EVP* untuk mendapatkan verifikasi dan tanda tangan pada justifikasi kebutuhan barang dan jasa.
3. Selanjutnya, keempat dokumen tersebut diserahkan kepada Bagian

Anggaran untuk diverifikasi ketepatan perkiraan harga dan mendapatkan persetujuan (*approval*) dari *Assistant Manager* Anggaran dan *Manager Keuangan*. Apabila dari Bagian Anggaran terdapat perbaikan, maka keempat dokumen tersebut dikembalikan kepada *User* untuk dilakukan perbaikan dan diserahkan kembali ke Bagian Anggaran untuk diverifikasi ulang.

4. Setelah mendapatkan persetujuan dari *Assistant Manager* Anggaran dan *Manager Keuangan*,
5. Bagian Anggaran melakukan *entry data* pada *System Application and Product* (SAP) dan menerbitkan dokumen Persetujuan Dana (PD) yang memuat informasi mengenai keterangan pekerjaan atau barang yang diajukan, dan nominal dana yang disetujui (pagu dana).
6. Dokumen RAB, justifikasi kebutuhan barang dan jasa, PR RAB, dan PD diserahkan kembali kepada *User*.

### **Prosedur Pelaksanaan Pengadaan Metode Penunjukan Langsung**

Pengadaan barang dan jasa pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya dilakukan untuk pemenuhan kebutuhan di atas Rp 50.000.000 melalui penyedia (vendor). Penggunaan metode pengadaan dibedakan berdasarkan nilai pekerjaan. Pengadaan dengan nilai pekerjaan di bawah Rp 500.000.000 metode yang digunakan adalah penunjukan langsung dan pemilihan langsung, sedangkan untuk pengadaan dengan nilai pekerjaan di atas Rp 500.000.000 metode yang digunakan adalah penunjukan langsung dan pelelangan terbuka.

Metode penunjukan langsung merupakan proses pengadaan yang hanya melibatkan satu vendor, dimana vendor tersebut ditunjuk secara langsung oleh *User*. Vendor yang terpilih merupakan pabrikan atau *manufacturer* dan agen tunggal yang disertai dengan surat

keterangan *manufacturer* dan agen tunggal. Kebenaran dari keberadaan vendor tersebut divalidasi oleh Unit *Testing*, Validasi dan Konfirmasi (UTVK).

Penunjukan langsung dapat diterapkan pada nilai pekerjaan di bawah atau di atas Rp 500.000.000. Penunjukan langsung dengan nilai pekerjaan di bawah atau sama dengan Rp 500.000.000 dilakukan secara desentralisasi oleh *User*. Nilai pekerjaan di atas Rp 500.000.000 dilakukan secara sentralisasi oleh Unit Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ). Hal tersebut tercantum dalam Keputusan Direksi PT KAI (Persero) Nomor KEP.U/KM.101/V/5/KA-2016 Tentang Perubahan Petunjuk Pelaksanaan Pengadaan Barang dan jasa.

Pada metode ini, vendor yang ditunjuk tidak wajib menyerahkan surat jaminan. Sementara itu, pada metode pemilihan langsung dan pelelangan, vendor wajib menyerahkan surat jaminan penawaran dan surat jaminan pelaksanaan. Nilai surat jaminan penawaran adalah sebesar 3% dari harga penawaran dan surat jaminan pelaksanaan senilai 5% dari harga kontrak. Jaminan tersebut berupa bank garansi. Surat jaminan tersebut dapat dicairkan apabila vendor melakukan wanprestasi.

Perbedaan pengadaan penunjukan langsung sistem desentralisasi dan sentralisasi adalah pelaksana pengadaan dan penguji. Pelaksana pengadaan pada sistem desentralisasi dilakukan oleh *User*, sedangkan sistem sentralisasi dilakukan oleh Unit PBJ. Sementara itu, pengujian pekerjaan pada sistem desentralisasi dilakukan oleh *User* dan sistem sentralisasi dilakukan oleh panitia penguji yang dibentuk secara langsung oleh *Executive Vice President* (EVP) untuk melakukan pengujian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh vendor.

Berikut merupakan prosedur pengadaan barang dan jasa metode penunjukan langsung PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya, yaitu:



### **Sistem desentralisasi**

1. *User* menerima dokumen RAB, justifikasi anggaran biaya, PR RAB, dan PD dari Bagian Anggaran.
2. Selanjutnya, *User* membuat rencana kerja dan syarat (RKS) yang memuat informasi mengenai keterangan pekerjaan, pagu dana (jumlah dana yang disetujui), jangka waktu pelaksanaan dan spesifikasi teknik. RKS digunakan sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan, karena dalam RKS memuat persyaratan baik secara teknis maupun administrasi.
3. *User* mengundang 1 vendor untuk mengikuti proses pengadaan.
4. Vendor melakukan pendaftaran dan menghadiri rapat administrasi teknik (*aanwijzing*). Rapat tersebut membahas penjelasan mengenai rencana kerja dan syarat serta penjelasan administrasi.
5. *User* menerbitkan berita acara administrasi dan teknis yang ditanda tangani oleh perwakilan *User*, dan wakil dari vendor. Perwakilan dari vendor biasanya adalah Direktur perusahaan. Namun, apabila Direktur berhalangan untuk hadir dan menandatangani berita acara tersebut, dapat diwakilkan oleh *Manager* dengan melampirkan surat kuasa.
6. Selanjutnya, vendor mengirimkan surat penawaran harga kepada *User*.
7. Setelah vendor mengirimkan surat penawaran harga, *User* bersama dengan Unit PBJ melakukan pembukaan surat penawaran harga.
8. *User* menerbitkan berita acara pembukaan penawaran harga.
9. Selanjutnya, *User* didampingi dengan Unit PBJ melakukan proses negosiasi dengan vendor. Harga negosiasi merupakan harga setelah proses negosiasi, dimana nominal harga tersebut bisa sama atau lebih rendah dari penawaran harga semula sesuai dengan kesepakatan. Negosiasi dapat dilakukan secara berulang kali, tetapi

umumnya hanya dilakukan negosiasi sebanyak satu kali.

10. Setelah proses negosiasi selesai, *User* menerbitkan berita acara negosiasi dan membuat surat perintah kerja (SPK) atau kontrak atau perjanjian. SPK tersebut ditanda tangani oleh kedua belah pihak dan bersifat mengikat untuk saling melakukan prestasi sesuai kesepakatan yang ada.
11. Berdasarkan persyaratan administrasi dan teknis yang tercantum pada RKS, vendor melaksanakan pekerjaan.
12. Setelah vendor selesai melakukan pekerjaan, vendor membuat laporan pekerjaan, vendor menyerahkan laporan tersebut dan mengkonfirmasi kepada *User* bahwa telah selesai melaksanakan pekerjaannya.
13. *User* melakukan pengujian pekerjaan dengan berdasarkan pada spesifikasi teknik yang terdapat pada RKS. Jika pekerjaan telah sesuai dengan kesepakatan, maka hasil pengujian akan dituangkan dalam berita acara pengujian. Namun, apabila masih terdapat pekerjaan yang tidak sesuai dengan RKS, maka vendor perlu melakukan perbaikan terhadap pekerjaan tersebut.
14. *User* membuat berita acara pengujian (BA Pengujian) dimana memuat hasil dari pengujian pekerjaan yang sebelumnya telah diselesaikan oleh vendor.
15. Setelah pekerjaan telah sesuai dengan RKS, maka pihak pertama (*User*) dan pihak kedua (vendor) membuat berita acara serah terima pekerjaan. Berita acara tersebut memuat informasi yang menyebutkan bahwa pihak kedua (vendor) menyerahkan pekerjaan pada pihak pertama dan pihak pertama menerima dengan baik hasil dari pekerjaan tersebut.

### **Sistem sentralisasi**

1. *User* menerima dokumen RAB, dan justifikasi anggaran biaya, PR RAB, dan PD dari Bagian Anggaran.

2. Selanjutnya, *User* membuat RKS dan surat perintah pelaksanaan pengadaan (SP3).
3. *User* menyerahkan RAB, justifikasi anggaran, RKS, dan SP3 kepada Unit PBJ sebagai permohonan untuk melaksanakan kegiatan pengadaan pekerjaan berdasarkan persetujuan dari EVP atau *Deputy* EVP.
4. Unit PBJ mengundang vendor yang ditunjuk untuk mengikuti proses pengadaan.
5. Selanjutnya, vendor melakukan pengambilan formulir pendaftaran serta mengikuti rapat dan penjelasan administrasi dan teknis pekerjaan.
6. Unit PBJ menerbitkan berita acara administrasi dan teknis yang ditanda tangani oleh perwakilan Unit PBJ, *User*, dan wakil dari vendor. Perwakilan dari vendor biasanya adalah Direktur perusahaan. Namun, apabila Direktur berhalangan untuk hadir dan menandatangani berita acara tersebut, dapat diwakilkan oleh *Manager* dengan melampirkan surat kuasa.
7. Berdasarkan hasil rapat dan penjelasan administrasi dan teknis sebelumnya, vendor membuat dan mengirimkan surat penawaran harga.
8. Unit PBJ membuka dan memverifikasi surat penawaran harga tersebut yang kemudian menerbitkan berita acara pembukaan penawaran harga.
9. Setelah itu, Unit PBJ melakukan penelitian dan penilaian terhadap surat penawaran harga dan menerbitkan berita acara hasil penelitian atau penilaian.
10. Selanjutnya, Unit PBJ melakukan proses negosiasi dengan vendor. Harga negosiasi merupakan harga setelah proses negosiasi, dimana nominal harga tersebut bisa sama atau lebih rendah dari penawaran harga semula sesuai dengan kesepakatan. Negosiasi dapat dilakukan secara berulang kali, tetapi umumnya hanya dilakukan negosiasi sebanyak satu kali.
11. Setelah proses negosiasi selesai, Unit PBJ menerbitkan berita acara negosiasi dan membuat surat perintah kerja (SPK) atau kontrak atau perjanjian. Berita acara negosiasi memuat harga penawaran semula dan harga penawaran setelah negosiasi. Sementara itu, SPK ditanda tangani oleh kedua belah pihak dan bersifat mengikat untuk saling melakukan prestasi sesuai kesepakatan yang ada.
12. Berdasarkan persyaratan administrasi dan teknis yang tercantum pada RKS, vendor melaksanakan pekerjaan.
13. Setelah vendor selesai melakukan pekerjaan, vendor membuat laporan pekerjaan, vendor menyerahkan laporan tersebut dan mengkonfirmasi kepada Unit PBJ bahwa telah selesai melaksanakan pekerjaannya.
14. Unit PBJ membuat surat permohonan pengujian kepada panitia penguji untuk melakukan pengujian pekerjaan.
15. Unit PBJ melakukan pengujian pekerjaan dengan berdasarkan pada spesifikasi teknik yang terdapat pada RKS. Jika pekerjaan telah sesuai dengan kesepakatan, maka hasil pengujian akan dituangkan dalam berita acara pengujian. Namun, apabila masih terdapat pekerjaan yang tidak sesuai dengan RKS, maka vendor perlu melakukan perbaikan terhadap pekerjaan tersebut.
16. Unit PBJ membuat berita acara pengujian (BA Pengujian) dimana memuat hasil dari pengujian pekerjaan yang sebelumnya telah diselesaikan oleh vendor.
17. Setelah pekerjaan telah sesuai dengan RKS, maka *User* dan (vendor) membuat berita acara serah terima pekerjaan. Berita acara tersebut memuat informasi yang menyebutkan bahwa pihak kedua (vendor) menyerahkan pekerjaan pada pihak pertama dan pihak pertama menerima dengan baik hasil dari pekerjaan tersebut.

## Prosedur Pembayaran Tagihan Vendor

Pembayaran dana tagihan vendor pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya dilakukan oleh Kantor Pusat yang berlokasi di Bandung. Sementara itu, PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya hanya melakukan verifikasi kelengkapan, keabsahan dan kebenaran dokumen dan pengajuan permintaan pembayaran ke Kantor Pusat. Jatuh tempo pembayaran tagihan adalah 60 hari dari tanggal pengiriman dokumen melalui *email*. Namun, hal tersebut juga bergantung pada kebijakan yang ada di lapangan, seperti vendor untuk anak perusahaan dan tagihan Kesehatan didahulukan.

Tagihan vendor dari anak perusahaan dan tagihan kesehatan didahulukan karena merupakan prioritas dari PT KAI (Persero) untuk segera dilakukan pembayaran. Sementara itu, untuk vendor selain anak perusahaan tergantung kebijakan pejabat daerah. Hal tersebut tercantum pada ketentuan tambahan yang termuat dalam ketentuan khusus yang ada pada perjanjian atau kontrak.

Pembayaran dana tagihan vendor ke rekening vendor dilakukan melalui proses kliring, dimana biasanya membutuhkan waktu 2 - 3 hari hingga dana masuk ke rekening vendor. Pemberitahuan penyelesaian pembayaran hanya dikirimkan melalui *email* ke vendor. Artinya, PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya tidak mendapatkan *email* pemberitahuan terkait penyelesaian pembayaran tagihan vendor. PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya hanya bisa memeriksa status pembayaran melalui SAP yang hanya menampilkan tanggal dilakukan pembayaran.

Berikut ini merupakan prosedur pembayaran dana tagihan vendor pengadaan barang dan jasa yaitu:

1. *User* membuat dan menyerahkan surat permohonan pembayaran yang dilengkapi dengan beberapa lampiran pendukung kepada Bagian Keuangan. Lampiran pendukung terdiri dari TDP, Referensi Bank, SIUP, Akta Pendirian

dan Perubahannya, Surat keterangan fiskal atau bukti pembayaran pajak 3 bulan terakhir, bukti pembayaran dan rincian nama tenaga kerja TK & Kes BPJS, Faktur pajak, Faktur tagihan (bermaterai), BAST, BA Pengujian, Permintaan pengujian, Laporan penyelesaian pekerjaan, Surat keterangan perolehan barang/COD/COM, SPK, NPWP dan SPPKP.

2. Bagian Keuangan memverifikasi kelengkapan, keabsahan dan kebenaran dokumen. Apabila terdapat revisi, Bagian keuangan menyerahkan kembali berkas tagihan tersebut untuk dilakukan revisi oleh *User*.
3. Setelah tidak ada revisi dari Bagian Keuangan, selanjutnya berkas tagihan tersebut diserahkan kepada Bagian Pajak untuk dilakukan verifikasi kelengkapan, keabsahan, dan kebenaran dokumen. Selain itu, Bagian Pajak menganalisis pengenaan pajak (PPN dan PPh) dan melakukan pemotongan pajak yang kemudian diterbitkan Bukti potong pajak.
4. Selanjutnya, Bagian Keuangan melakukan *entry* data pada *System Applications and Product* (SAP).
5. Setelah itu, Bagian Keuangan menerbitkan bukti pembelian barang atau Jasa (A13) atau bukti pembelian barang persediaan atau suku cadang (A13A) dan Surat Permintaan Pembayaran (SPP/A9).
6. Bagian Keuangan mengirimkan dokumen A13/A13A dan A9 melalui *email* ke Kantor Pusat.
7. Selanjutnya, Kantor Pusat melakukan *transfer* ke rekening vendor yang bersangkutan. Pembayaran dana tagihan vendor ke rekening vendor dilakukan melalui proses kliring, dimana biasanya membutuhkan waktu 2 - 3 hari hingga dana masuk ke rekening vendor. Pemberitahuan penyelesaian pembayaran hanya dikirimkan melalui *email* ke vendor. Artinya, PT KAI (Persero) DAOP 8

Surabaya tidak mendapatkan *email* pemberitahuan terkait penyelesaian pembayaran tagihan vendor. PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya hanya bisa memeriksa tanggal dilakukan pembayaran tanpa adanya bukti pembayaran dengan cara mengakses SAP.

### **Pengenaan Denda Pekerjaan**

Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) pengenaan denda didasarkan hanya pada keterlambatan pekerjaan. Artinya, dalam hal ini pengenaan denda tidak didasarkan pada ketidaksesuaian pekerjaan. Masa penyerahan paling lambat (MPPL) adalah 60 hari kalender. MPPL tersebut sudah termasuk penyerahan pekerjaan dan pengujian pekerjaan. Jika terdapat ketidaksesuaian pekerjaan dengan spesifikasi teknik pada RKS, maka pihak PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya meminta pihak vendor untuk memperbaiki pekerjaannya hingga tanggal MPPL. Apabila melebihi tanggal MPPL maka akan dikenakan denda berdasarkan jumlah hari keterlambatan.

Denda keterlambatan adalah sebesar 1 per mill / 1 ‰ perhari kontrak keterlambatan, maksimal 50 hari kalender dengan jumlah denda maksimal 5% dari nilai pekerjaan dan tidak termasuk Pajak Pertambahan Nilai (PPN). Berikut ini merupakan perhitungan denda pekerjaan yaitu:

$$\text{Denda} = \text{Jumlah hari keterlambatan} \times 1\text{‰} \times \text{Dasar Pengenaan Denda}$$

$$\text{Denda maksimum} = 5\% \times \text{Dasar Pengenaan Denda}$$

$$\text{Dasar Pengenaan Denda} = \frac{100}{110} \times \text{Nilai pekerjaan termasuk PPN}$$

Apabila keterlambatan pekerjaan melebihi batas maksimal keterlambatan, maka akan berlaku 3 pilihan, yaitu:

#### 1. Pemutusan Kontrak

Pada pemutusan kontrak, hasil pekerjaan vendor yang belum selesai diserahkan kepada pihak PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya, sedangkan pihak vendor tidak

mendapatkan bayaran atas pekerjaannya (Rp 0).

#### 2. Adendum Masa Penyerahan Paling Lambat (MPPL)

Pada pilihan ini, pihak vendor mengajukan surat permintaan perpanjangan MPPL dengan menyebutkan alasan yang dapat dipertanggung jawabkan misalnya seperti bencana alam, kebakaran dll. Pihak vendor dan PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya membuat adendum untuk perpanjangan MPPL.

#### 3. Denda Berjalan

Pihak vendor menyampaikan kepada PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya bahwa tetap akan menyelesaikan pekerjaannya dengan pengenaan denda keterlambatan yang terus berjalan hingga pekerjaan telah selesai. Nilai pekerjaan yang akan diterima oleh pihak vendor adalah hasil pengurangan dari nilai pekerjaan 100% dengan denda berjalan.

### **Hambatan Pada Prosedur Pembayaran**

Pembayaran tagihan vendor ke rekening vendor dilakukan oleh Kantor Pusat. Bagian Keuangan PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya mengajukan permintaan pembayaran ke Kantor Pusat atas berkas tagihan yang diajukan oleh *User*. Pada berkas tagihan yang diajukan oleh *User*, terdapat beberapa dokumen yang harus dilampirkan agar pembayaran dapat diproses oleh Bagian Keuangan. *User* harus memastikan kelengkapan, kebenaran dan keabsahan dari berkas tagihan.

Namun, sering kali terdapat berkas tagihan vendor yang diserahkan oleh *User* tidak lengkap sehingga Bagian Keuangan tidak dapat memproses lebih lanjut permohonan pembayaran tersebut. Selanjutnya Bagian Keuangan akan mengembalikan dan meminta *User* untuk melengkapi dokumen yang tidak ada pada berkas tagihan. Solusi yang ada tersebut biasa dilakukan agar *User* dapat melengkapi kekurangan dokumen pada berkas tagihan sehingga berkas tagihan

tersebut dapat diproses lebih lanjut. Namun, solusi tersebut tidak efektif untuk meminimalisir berkas tagihan yang tidak lengkap dari *User*.

Sebagai upaya preventif meminimalisir hal tersebut, sebaiknya Bagian Keuangan membuat *Checklist* Kelengkapan Berkas Tagihan. Selanjutnya, Bagian Keuangan meminta *User* untuk mengisi dan melampirkan *Checklist* tersebut pada berkas tagihan. Alternatif solusi ini dinilai lebih efektif untuk meminimalisir ketidaklengkapan dokumen pada berkas tagihan yang diajukan oleh *User*. Selain itu, solusi ini dapat memudahkan Bagian Keuangan dalam melakukan pemeriksaan terhadap berkas tagihan.

Alur proses pembayaran tagihan vendor pada Gambar 4.8 menunjukkan bahwa Kantor Pusat tidak memberikan informasi kepada PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya bahwa tagihan vendor telah dibayarkan. PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya dapat mengetahui status pembayaran tagihan vendor dengan cara mengakses *System Applications and Product* (SAP) Perusahaan. Namun, yang tercantum dalam SAP hanya tanggal kliring tanpa adanya bukti pembayaran. Sementara itu, jika Bagian Keuangan meminta bukti pembayaran ke Kantor Pusat sering kali Kantor Pusat tidak menanggapi permintaan tersebut.

Apabila pada saat jatuh tempo *User* mengkonfirmasi bahwa terdapat vendor yang dana tagihannya belum masuk, Bagian Keuangan hanya mampu menyebutkan tanggal pembayaran dilakukan. Namun, Bagian Keuangan tidak dapat menyertakan bukti pembayaran sehingga Bagian Keuangan menyampaikan kepada *User* untuk menunggu paling lama 3 hari. Solusi dari Bagian Keuangan tersebut merupakan solusi yang saat ini diterapkan. Hal tersebut karena proses pembayaran dilakukan melalui kliring yang memerlukan waktu 2 - 3 hari.

Mengenai hal tersebut, sebaiknya PT Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan

pembaruan (*update*) pada Sistem informasi perusahaan atau *e-office* perusahaan. Pembaruan tersebut perlu dilakukan agar terintegrasi dengan *System Applications and Product* (SAP) Perusahaan. Hal tersebut agar *e-office* dapat dijadikan sebagai media dalam mengupload bukti pembayaran tagihan vendor. Pembaruan tersebut dapat dilakukan dengan cara menambah fitur mengenai pembayaran tagihan vendor.

Selanjutnya, pada fitur pembayaran tagihan vendor di dalamnya tersedia menu untuk mengupload bukti pembayaran tagihan vendor. Fitur tersebut di atur dengan pengaturan yang hanya dapat diakses oleh Bagian terkait yang membutuhkan bukti pembayaran. Solusi tersebut memiliki kelebihan dari segi keamanan data. Hal tersebut karena data yang tersimpan dalam *e-office* akan tersimpan pada *server* internal perusahaan sehingga data penting yang ada tidak tersimpan pada pihak ketiga.

Apabila hal tersebut tidak memungkinkan untuk dilakukan, alternatif solusi lainnya adalah sebaiknya PT KAI (Persero) juga dapat memanfaatkan *Cloud* perusahaan. Penggunaan *Cloud* tersebut sebagai media untuk upload bukti pembayaran, dimana *Cloud* tersebut *disetting* dengan memberikan akses kepada setiap bagian terkait yang memerlukan bukti pembayaran. Bukti pembayaran yang diunggah dalam *Cloud* dibedakan berdasarkan tahun dan bulan dengan nama *file* yang disesuaikan dengan nomor dokumen tagihan. Penggunaan *Cloud* sebagai media penyimpanan *file* memiliki kelebihan yaitu mudah untuk dilakukan. Namun, disamping itu, media ini juga memiliki kekurangan karena data yang diunggah pada *Cloud* akan tersimpan pada pihak lain atau perusahaan *Cloud* itu sendiri. Oleh karena itu, dikhawatirkan suatu waktu terjadi kebocoran data penting perusahaan.

Kedua alternatif solusi tersebut dinilai lebih efektif jika dibandingkan dengan PT KAI (Persero) meminta *User* untuk menunggu paling lama 3 hari. Hal tersebut karena

alternatif solusi yang disarankan tidak membutuhkan waktu lama. Selain itu, juga dapat memudahkan Daerah Operasi dan Divisi Regional dalam memeriksa status pembayaran. Alternatif solusi tersebut juga sebagai bentuk antisipasi apabila terdapat vendor yang mengajukan *complain* dan meminta bukti pembayaran. Apabila terjadi hal tersebut, Daerah Operasi dan Divisi Regional bisa menunjukkan bukti pembayarannya.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan sebelumnya menunjukkan adanya kesesuaian antara prosedur yang berlaku dengan penerapan yang ada terkait proses pengajuan anggaran, pelaksanaan pengadaan, dan pembayaran tagihan vendor pengadaan barang dan jasa. Hal tersebut menggambarkan bahwa setiap fungsi yang terkait telah memahami tugas, tanggung jawab dan prosedur yang berlaku. Selain itu, setiap dokumen terkait telah dilakukan pemeriksaan kelengkapan, keabsahan dan kebenarannya agar bisa diproses lebih lanjut oleh fungsi terkait.

Selanjutnya, penenaan denda pekerjaan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya ditetapkan berdasarkan jumlah hari keterlambatan. Jika terdapat pekerjaan yang tidak sesuai dengan RKS, vendor diminta untuk memperbaiki hasil pekerjaannya agar sesuai dengan yang termuat dalam RKS. Pemberlakuan denda tersebut perlu dilakukan sebagai upaya untuk meminimalisir keterlambatan pekerjaan sehingga pihak vendor bisa lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya.

Sementara itu, hambatan yang ada pada prosedur pembayaran tagihan vendor pengadaan dapat ditangani dengan baik oleh setiap bagian yang terkait. hambatan yang ada tersebut diatasi dengan solusi dari Bagian Keuangan. Hal tersebut karena untuk saat ini solusi dari Bagian Keuangan merupakan solusi terbaik yang ada.

## **Saran**

Efisiensi dan efektivitas pembayaran tagihan vendor pengadaan merupakan hal penting yang harus diperhatikan. Hal tersebut karena dapat memudahkan PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya dalam mengawasi dan mengendalikan pengeluaran kas. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi secara berkala terkait penerapan dan prosedur yang berlaku.

Berdasarkan hal tersebut dan hambatan yang ada, sebaiknya PT KAI (Persero) perlu melakukan pembaruan (*update*) pada Sistem informasi perusahaan atau *e-office* perusahaan. Pembaruan tersebut perlu dilakukan agar terintegrasi dengan *System Applications and Product* (SAP) Perusahaan. Selain itu, juga dapat memanfaatkan *cloud* Perusahaan. Kedua hal tersebut dapat dijadikan alternatif solusi sebagai media *upload* bukti pembayaran agar PT KAI (Persero) DAOP 8 Surabaya dapat memiliki bukti pembayaran dari Kantor Pusat. Apabila, sewaktu-waktu terdapat vendor yang *complain*, perusahaan dapat menunjukkan bukti pembayaran.

## **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut terkait data primer dalam penelitian ini. Data primer tersebut diperoleh melalui wawancara kepada tiga narasumber. Wawancara dilakukan kepada dua *Staff* Bagian Keuangan yaitu *Assistant Manager* Keuangan dan *Staff* Keuangan serta *Assistant Manager* Unit Pengadaan Barang dan Jasa.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Arifin dan Haryani (2014). *Analisis Pengadaan Barang dan Jasa*. Epigram, 11, 115-122.
- Arsana, I. P. (2016). *Manajemen Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*. Deepublish: Yogyakarta.

- Bahagia, S. N. (2011). *Sistem Pengadaan Publik dan Cakupannya. Pengadaan, 1*.
- Dimiyati dan Nurjaman. (2014). *Manajemen Proyek*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Felina, Z. (2016). *Prosedur Pembayaran Tagihan Vendor Atas Pengadaan Barang/Jasa Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro. Retrieved Juni 2022, from <http://eprints.undip.ac.id/60591/>
- Keputusan Direksi PT KAI (Persero) Nomor KEP.U/KM.101/V/5/KA-2016 Tentang Perubahan Petunjuk Pelaksanaan Pengadaan Barang dan jasa.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Informasi Akuntansi* (Edisi 4). Jakarta: Salemba Empat.
- Noegroho, R. S., Iman, D. Z., dan Jatmiko, R. H. (2021). *Manajemen Pembayaran Pada Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara*. Jakarta: Direktorat Sistem Perbendaharaan, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan.
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-08/MBU/12/2019 Tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Badan Usaha Milik Negara
- Prayogi, O. (2020). *Sistem Pembayaran dan Alat Pembayaran*. Retrieved Juni 15, 2022, from academia.edu: [https://www.academia.edu/11747545/Sistem\\_Pembayaran\\_Dan\\_Alatt\\_Pembayaran](https://www.academia.edu/11747545/Sistem_Pembayaran_Dan_Alatt_Pembayaran)
- PT Kereta Api Indonesia. (2021). *Company Profile 2021*. Bandung: PT Kereta Api Indonesia.
- Rifka. (2017). *Step by Step Lancar Membuat SOP*. Yogyakarta: Huta Publisher.
- Sailendra, A. (2015). *Langkah - Langkah Praktis Membuat SOP (Standard Operating Procedures)*. Yogyakarta: Trans Idea Publishing.
- Sedjati, R. S. (2015). *Manajemen Strategis* (Edisi 1). Yogyakarta: Deepublish.
- Sudiman, W. A. (2021). Perancangan Efektivitas dan Efisiensi untuk Peningkatan Produktivitas Lini Produksi Wellhead dengan Metode Objective Matrix. *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya*, 7(2), 15-22.
- Utojo, H. I. (2019). *Manajemen Pengadaan Barang dan Jasa*. Yogyakarta: Deepublish.
- Wijaya dan Irawan. (2018). *Prosedur Administrasi Penjualan Pada Usaha Jaya Teknika Jakarta Barat. Perspektif*, 26-30.
- Zaenal Arifin, A. H. (2014). Analisis Pengadaan Barang dan Jasa. *Epigram*, 11, 115-122.