



## BUPATI KUTAI BARAT

---

Sendawar, 28 September 2018

Kepada  
Yth. Inspektur/Kepala  
Dinas/Badan/Kantor/UPT di  
Lingkungan Pemerintah Kabupaten  
Kutai Barat  
di -  
**T e m p a t**

### **SURAT EDARAN**

Nomor : 339/3549/PBJ-TU.P/IX/2018

#### TENTANG

### **PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH PADA PEMERINTAH KABUPATEN KUTAI BARAT**

1. Menetapkan Pedoman Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Pada Pemerintah Kabupaten Kutai Barat sebagaimana tersebut dalam lampiran Keputusan ini.
2. Tiap-tiap Pelaku Pengadaan Barang/Jasa pada masing-masing Perangkat Daerah melaksanakan manajemen risiko pengadaan barang/jasa pemerintah sesuai dengan pedoman yang ditetapkan dalam Keputusan ini.
3. Pelaku Pengadaan Barang/Jasa dalam Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada butir Kedua adalah Pengguna Anggaran, Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, Kelompok Kerja Pemilihan, Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan/Panitia Penerima Hasil Pekerjaan, dan Penyelenggara Swakelola.
4. Dalam pelaksanaan pedoman ini secara konkrit para pimpinan manajemen puncak, dalam hal ini pejabat pimpinan tinggi pratama mengintegrasikan manajemen risiko pengadaan barang/jasa, dimulai dari tata kelola organisasi dengan menelaah kesesuaian profil organisasi dengan aktifitas pengadaan barang/jasa.
5. Secara berulang mengembangkan proses tata kelola pengadaan barang/jasa melalui pengalaman baru, pengetahuan baru, dan analisis berkelanjutan, yang mengarahkan kepada perbaikan berkelanjutan atas proses, aksi, dan kendali kegiatan pengadaan barang/jasa dalam manajemen risiko pengadaan barang/jasa.
6. Mengelola risiko pengadaan barang/jasa dengan menciptakan nilai dan perlindungan yang selaras dengan kepemimpinan dan komitmen yang

berpedoman sebagaimana tersebut dalam lampiran Keputusan ini, dengan cara menyusun identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan penanganan risiko dan menyampaikannya kepada Bagian Pengadaan Barang/Jasa untuk selanjutnya dapat dikompilasi pada tingkat Kabupaten Kutai Barat.

7. Pelaksanaan Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang/Jasa dapat dilakukan dengan menggunakan Pedoman, Petunjuk Teknis, Kerangka, dan Aplikasi Manajemen Risiko yang dikembangkan Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah.
8. Apabila terdapat informasi lebih lanjut berkaitan dengan surat edaran ini, maka dapat menghubungi Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Cq. Kepala Sub-Bagian Perencanaan dan Pembinaan – Christian Gamas melalui nomor telepon seluler 081330302605.

Demikian surat edaran ini disampaikan untuk dipedomani dalam rangka pentingnya manajemen resiko pengadaan barang/jasa pemerintah.



**PEDOMAN DAN PETUNJUK TEKNIS  
MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN BARANG / JASA PEMERINTAH**

**I. LATAR BELAKANG :**

Dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 5 dan Pasal 44 ayat (10) Peraturan Presiden Nomor 16 tahun 2018 tentang pengadaan barang / jasa Pemerintah, dipandang perlu meningkatkan kualitas perencanaan pengadaan barang/jasa, memperkuat kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia pengadaan barang/jasa, maka dipandang perlu untuk melaksanakan pengelolaan risiko dalam proses pengadaan barang/jasa. Selain itu terkait ketentuan pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian risiko

Penilaian risiko ini dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan sistem pengendalian intern yang aktif dan efisien dilingkungan Pemerintahan Daerah sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Kutai Barat Nomor 60 Tahun 2010 Tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat. Dalam lingkup pengadaan barang / jasa berdasarkan ketentuan pasal 1 angka 12 dan angka 13 Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 14 tahun 2018 tentang Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa disebutkan terdapat peran strategis UKPBJ sebagai pusat keunggulan pengadaan barang/jasa yang berfungsi untuk mengembangkan perbaikan berkelanjutan pendorong penciptaan nilai tambah pada proses pengadaan barang / jasa pemerintah dalam bentuk inovasi pedoman manajemen risiko pengadaan barang/jasa pemerintah pada lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat.

**II. PENGANTAR**

Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang selanjutnya disebut Pengadaan Barang/Jasa adalah kegiatan Pengadaan Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan.

Risiko adalah dampak/akibat dari ketidakpastian pada Sasaran, sedangkan Manajemen Risiko adalah aktifitas terkoordinasi yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengelola organisasi dalam rangka menangani risiko. Dalam cakupan organisasi pada pengadaan barang/jasa pemerintah, khususnya pada Pemerintah Kabupaten Kutai Barat terdapat beberapa unsur Pelaku Pengadaan barang/jasa pemerintah yang terdiri atas : Pengguna Anggaran, Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Pengadaan, Kelompok Kerja Pemilihan, Agen Pengadaan, Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan/Panitia Penerima Hasil Pekerjaan, dan Penyelenggara Swakelola.

Berdasarkan cakupan tersebut maka dapat di definisikan Risiko Pengadaan Barang / Jasa adalah dampak/akibat dari ketidakpastian terhadap sasaran dari Pelaku Pengadaan Barang /Jasa, dan Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa adalah aktifitas terkoordinasi yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengelola Pelaku Pengadaan Barang / Jasa dalam rangka menangani risiko pengadaan barang / jasa.

### **III. MANFAAT**

Manfaat dari manajemen risiko pengadaan barang/jasa adalah sebagai berikut :

- a. Mengurangi hal tak terduga yang kurang menyenangkan dalam proses pengadaan barang/jasa.
- b. Meningkatkan hubungan dengan para pemangku kepentingan dan pelaku pengadaan barang/jasa menjadi semakin baik.
- c. Meningkatkan reputasi dan lingkungan pengendalian pengadaan barang/jasa Pemerintah Kabupaten Kutai Barat.
- d. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi manajemen.
- e. Lebih memberikan jaminan yang wajar atas pencapaian tujuan dan sasaran atas Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Kabupaten Kutai Barat.

### **IV. MAKSUD DAN TUJUAN**

Pedoman ini disusun dengan maksud sebagai acuan bagi pelaku pengadaan barang/jasa untuk pengembangan kebijakan, perencanaan struktur, fungsi manajemen risiko, sistem dan prosedur yang terkait dengan penerapan manajemen risiko dalam lingkup Pengadaan Barang dan Jasa. Tujuan atas disusunnya pedoman ini adalah :

- a. secara terintegrasi dapat mengantisipasi dan menangani segala bentuk risiko dalam lingkup Pengadaan Barang dan Jasa secara efektif dan efisien;
- b. Secara terstruktur dan komprehensif dapat mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko dalam lingkup Pengadaan Barang dan Jasa serta memantau aktivitas pengendalian risiko.
- c. Memastikan terdapatnya kerangka pikir pedoman pengelolaan risiko yang sesuai kebutuhan secara proporsional pada pengadaan barang / jasa, sehingga dapat dilaksanakannya pengelolaan risiko yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, relevan, dan memiliki ukuran waktu yang jelas yang terkait dengan pencapaian sasaran organisasi.
- d. Agar dapat menghasilkan praktek pengelolaan risiko yang terkelola dan terdokumentasikan dan menjadi sarana pemahaman masalah secara inklusif oleh pihak-pihak terkait yang memiliki keragaman pengetahuan, sudut pandang, dan persepsi yang relevan untuk dipertimbangkan.
- e. bertujuan untuk memastikan terciptanya pengelolaan risiko yang dibuat secara berkala dan terdokumentasi, sehingga secara akuntabel risiko dapat dikelola dan diketahui sejauh mana capaian perkembangan yang telah terlaksana untuk menyikapi risiko baru yang muncul, berubah, hilang

seiring dengan perubahan kontekstual internal dan eksternal terhadap organisasi pengadaan barang/jasa pemerintah.

- f. Manajemen pengelolaan risiko pengadaan barang/jasa terdokumentasi ini dimaksudkan untuk melaksanakan perbaikan berkelanjutan, termasuk didalamnya mengantisipasi, mendeteksi, menyadari dan merespon pada perubahan dinamis secara tepat dan akurat.
- g. memastikan terdokumentasikannya dan mendorong kewajiban untuk menyediakan informasi terkait risiko pengadaan barang / jasa dan proses-proses terkait, baik berupa informasi di masa lalu, informasi pada permasalahan yang sedang dihadapi, hingga kemungkinan kejadian di masa mendatang guna memberikan dukungan informasi yang relevan kepada pemangku kepentingan untuk menghadapi keterbatasan dan ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan.
- h. menetapkan pedoman perilaku dan budaya dalam aspek pengelolaan risiko secara normatif untuk keseluruhan lini aspek pengelola risiko pada organisasi pengadaan barang/jasa pemerintah.
- i. memastikan kelangsungan pengelolaan risiko yang mendukung perbaikan berkelanjutan melalui pembelajaran dan pengalaman.

## **V. GAMBARAN UMUM**

Manajemen risiko pengadaan barang / jasa pemerintah dilakukan dengan mengkolaborasikan prinsip-prinsip manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko, dan garis besar proses manajemen risiko, sehingga tercipta lingkungan pengendalian risiko yang efisien, efektif, dan konsisten, kolaborasi prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko pengadaan barang/jasa terhadap unsur-unsur strategik meliputi visi, misi, dan sasaran, dikaitkan dengan tujuan pengadaan barang/jasa, aktifitas-aktifitas yang kemungkinan terpengaruh oleh kemungkinan terjadi (*likelihood*), dampak, selera risiko, toleransi risiko, identifikasi risiko, analisa, evaluasi, rencana penanganan beserta hasil penanganan, pelaporan, dan perbaikan berkelanjutan.

## **VI. LINGKUP CAKUPAN**

Pedoman manajemen risiko dalam lingkup pengadaan barang/jasa dapat digunakan oleh pelaku pengadaan barang/jasa pemerintah pada masing-masing perangkat daerah selama siklus aktifitas pengadaan barang/jasa organisasi perangkat daerah, mulai dari tahapan identifikasi kebutuhan hingga serah terima barang, maupun pada tahapan pengadaan barang/jasa lanjutan, yang mempertimbangkan pengalaman masa lalu sebagai informasi terbaik penunjang keputusan. Proses-proses pengadaan barang/jasa yang melibatkan kepemimpinan, komunikasi pimpinan dan manajemen tingkat atas, dan tata kelola organisasi pelaku pengadaan dan tingkatan proses pengadaan barang/jasa yang terdiri atas penetapan pelaku pengadaan barang/jasa, persiapan pengadaan barang/jasa, perencanaan pengadaan barang/jasa, pelaksanaan pengadaan

barang/jasa melalui swakelola, pelaksanaan pengadaan barang/jasa melalui penyedia, pengadaan barang/jasa secara elektronik, manajemen sumber daya manusia dan kelembagaan, dan pengawasan pengadaan sanksi dan pelayanan hukum.

## **VII. ISTILAH DAN DEFINISI**

Dalam pengelolaan risiko terdapat beberapa aspek meliputi prinsip, proses, kerangka manajemen risiko, dan pengadaan barang/jasa pemerintah terdapat istilah dan definisi sebagai berikut :

- a. Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang selanjutnya disebut Pengadaan Barang/Jasa adalah kegiatan Pengadaan Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan.
- b. Risiko adalah dampak/akibat dari ketidakpastian pada Sasaran
- c. Manajemen Risiko adalah aktifitas terkoordinasi yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengelola organisasi dalam rangka menangani risiko.
- d. Risiko Pengadaan Barang / Jasa adalah dampak/akibat dari ketidakpastian terhadap sasaran dari Pelaku Pengadaan Barang /Jasa
- e. Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa adalah aktifitas terkoordinasi yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengelola Pelaku Pengadaan Barang / Jasa dalam rangka menangani risiko pengadaan barang / jasa.
- f. Pemangku Kepentingan adalah orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi, terpengaruhi, atau melihat dirinya akan dapat terpengaruhi oleh suatu keputusan atau aktifitas.
- g. Pelaku Pengadaan Barang / Jasa adalah pemangku kepentingan dalam proses pengadaan barang/jasa, meliputi Pengguna Anggaran (PA), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan, Kelompok Kerja Pemilihan (Pokja Pemilihan), Agen Pengadaan, Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan (PjPHP) / Panitia Penerima Hasil Pekerjaan (PPHP), Penyelenggara Swakelola, dan Penyedia.
- h. Sumber Risiko adalah suatu unsur yang keberadaannya baik secara tunggal maupun dalam kombinasi dapat memberikan potensi untuk munculnya risiko.
- i. Peristiwa adalah kemunculan sebuah kejadian atau berubahnya sekumpulan kondisi terkait keadaan.
- j. Konsekuensi adalah keluaran dari sebuah peristiwa yang mempengaruhi sasaran.
- k. *Likelihood* adalah peluang terjadinya sesuatu risiko untuk terjadi. Istilah *likelihood* pada pedoman ini dipertahankan untuk tetap mempertahankan konteks dalam manajemen risiko, hal ini disebabkan dalam istilah bahasa inggris "*likelihood*" tidak memiliki padanan istilah yang setara pada beberapa bahasa Indonesia; pada definisi memang disebutkan "peluang" adapun istilah tersebut dalam bahasa inggrisnya disebut "*probability*" dan lebih

sering digunakan secara sempit sebagai interpretasi istilah matematika dan statistika. Adapun dalam lingkup istilah manajemen risiko, "*likelihood*" digunakan dengan tujuan yang memiliki interpretasi lebih luas bila dibandingkan dengan istilah "*probability*". Berdasarkan hal tersebut maka pada pedoman ini istilah *likelihood* dipertahankan.

1. Pengendalian adalah tindakan penanganan terukur yang mempertahankan dan/atau memodifikasi risiko sebagai upaya untuk mencegah dan meminimalisasi timbulnya masalah pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan.
- m. Rencana Pengendalian adalah serangkaian rencana tindakan pengendalian yang akan dilaksanakan untuk mempertahankan dan/atau memodifikasi risiko dan mengurangi dampaknya sampai tujuan tercapai.
- n. Lingkungan Pengendalian adalah kondisi sistem dan keterkaitannya pada pelaku pengadaan dalam organisasi pemerintah daerah yang mempengaruhi efektifitas pengendalian risiko.
- o. Penilaian Risiko adalah kegiatan penilaian risiko yang terdiri atas keseluruhan proses atau aktifitas yang meliputi identifikasi, analisa, dan evaluasi risiko atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran.
- p. Profil risiko adalah penjelasan tentang total paparan risiko yang dinyatakan dengan tingkat risiko dan trennya.
- q. Profil risiko dilakukan pada tahap pengenalan risiko dan tahapan tindak lanjut risiko sesuai dengan selera risiko.
- r. Selera risiko (*risk appetite*) adalah tingkat risiko yang bersedia diambil instansi dalam upayanya mewujudkan tujuan dan sasaran yang dikehendakinya.
- s. Proses profil risiko pada tahap asesmen risiko menghasilkan tingkat risiko pada risiko awal / *inherent risk*.
- t. Proses profil risiko pada tahap tindak lanjut risiko menghasilkan tingkat risiko pada risiko tersisa / *residual risk*
- u. Retensi risiko adalah keputusan untuk menerima dan menyerap risiko.
- v. Risiko residual atau risiko sisa adalah risiko yang tersisa setelah tindakan pengendalian risiko dilaksanakan, pengendalian risiko sisa dilaksanakan hingga mencapai tingkat risiko yang dapat diterima berdasarkan selera risiko yang telah ditetapkan.
- w. Risiko turunan adalah risiko yang diakibatkan oleh kegagalan dan/atau tidak adanya pengendalian risiko secara internal.
- x. Penanganan risiko atau dapat disebut perlakuan risiko adalah proses untuk mengubah probabilitas atau dan dampak dari suatu risiko dengan melakukan tindakan menghindari risiko, mengurangi risiko, transfer risiko, membagi risiko, dan menerima risiko, dimana

penanganan risiko ini menghasilkan retensi risiko, risiko residual, dan risiko turunan.

#### **VIII. PRINSIP MANAJEMEN RESIKO PENGADAAN BARANG/JASA**

Pedoman manajemen risiko pengadaan barang/jasa ini bertujuan untuk menghasilkan penciptaan nilai dan perlindungan nilai, selaras dengan hal tersebut dalam pelaksanaannya terdapat prinsip-prinsip manajemen risiko yang bertujuan untuk meningkatkan performa, mendorong inovasi, dan mendukung capaian dari sasaran pengadaan, prinsip-prinsip tersebut adalah :

- a) Terintegrasi pada tiap tahapan pengadaan barang/jasa sesuai dengan tugas dan fungsi pelaku pengadaan barang/jasa;
- b) Tersusun secara sistematis dan Komprehensif
- c) Dapat disesuaikan dengan kebutuhan
- d) Inklusif
- e) Dinamis
- f) Informasi Terbaik Tersedia
- g) Faktor Perilaku Manusia dan Budaya
- h) Perbaikan berkelanjutan
- i) Mencapai prinsip pengadaan barang/jasa

#### **IX. Teknis Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa**

Dalam mengelola risiko masing-masing pelaku pengadaan barang/jasa melaksanakan peran sebagai pengelola manajemen risiko (*risk management officer*) secara rangkap jabatan. Terkait alur kerja pelaku pengadaan barang/jasa beserta hubungan keterkaitan pekerjaan antar pelaku pengadaan barang/jasa dapat dilaksanakan komunikasi dan konsultasi yang proaktif dan dapat menghasilkan terkumpulnya informasi yang relevan secara teratur, tersusun, tersintesis, dan saling berbagi untuk dapat digunakan sebagai umpan balik dan perbaikan berkelanjutan.

Berdasarkan alur kerja di atas, maka dalam manajemen risiko pengadaan barang/jasa diperlukan mekanisme dalam komunikasi dalam bentuk pelaporan secara internal dan eksternal. Pelaporan internal dan eksternal meliputi pelaporan penilaian risiko dan pelaporan penanganan risiko. Dengan lingkup sebagai berikut :

- a. Internal Perangkat Daerah dan/atau Bagian Pada Sekretariat Daerah : dilaksanakan setidaknya setiap 1 (satu) tahun sekali ditujukan kepada pimpinan unit kerja dan/atau atasan dari unsur pelaku pengadaan barang/jasa. Laporan diserahkan dalam bentuk fisik dan digital sesuai dengan kebutuhan organisasi perangkat daerah dan dilakukan guna mendukung perencanaan anggaran pelaksanaan kegiatan terkait pengadaan barang / jasa.
- b. Internal UKPBJ : Khusus untuk Kelompok Kerja Pemilihan, Penyelenggara Kegiatan Unit Kerja Pengadaan Barang /Jasa, dan Penyelenggaraan Kegiatan kesekretariatan Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa termasuk didalamnya Layanan Pengadaan Secara Elektrik menyampaikan laporan

pengelolaan, dilaksanakan setidaknya 1 (satu) tahun sekali ditujukan kepada Sekretaris Daerah selaku Pengguna Anggaran Sekretariat Daerah. Laporan diserahkan dalam bentuk fisik dan digital sesuai dengan kebutuhan organisasi perangkat daerah.

- c. Eksternal Perangkat Daerah / Bagian Pada Sekretariat Daerah : PA/KPA menembuskan pelaporan yang dilaksanakan tiap 1 (satu) tahun sekali ditujukan kepada Sekretaris Daerah Cq. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah dalam hal ini selaku kedudukannya sebagai Pengendali dan evaluator kebijakan dalam proses pengadaan barang dan jasa dan Penyelenggara administrasi layanan pengadaan barang dan jasa Pemerintah Kabupaten Kutai Barat. Laporan diserahkan dalam bentuk fisik dan digital sesuai kebutuhan.

Langkah pelaksanaan manajemen risiko pengadaan barang/jasa secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi dan Konsultasi untuk menentukan detil sasaran Pelaku pengadaan barang/jasa

Pada manajemen risiko pengadaan barang/jasa lingkup kebijakan, diperlukan penentuan detil sasaran yang merupakan turunan dari dokumen rencana pembangunan jangka menengah, rencana strategis, rencana kerja, hingga produk turunan dibawahnya sehingga pemahaman terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi menjadi hal yang perlu diderivasi menjadi detil tujuan, detil tujuan pengadaan barang/jasa inilah yang akan dijadikan dasar untuk melaksanakan identifikasi risiko.

Selain mengacu pada sasaran organisasi atau tujuan organisasi, pada lingkup kegiatan pengadaan barang/jasa maupun pada teknis pengadaan barang/jasa, detil tujuan dapat mengacu pada sasaran/tujuan kegiatan pengadaan barang/jasa yang tercantum pada dokumen kerangka acuan kerja (KAK).

Untuk mengembangkan dan memformulasi detil tujuan pengadaan barang/jasa, *risk officer* dapat menggunakan tabel bantu sebagai berikut :

Tabel 1  
Tabel Bantu Formulasi Detil Tujuan dalam Konteks Pengadaan  
Barang/Jasa

No	Tujuan/Sasaran	Kondisi Saat Ini	Detil Tujuan Pengadaan Barang/Jasa

2. Pelaksanaan dan diskusi pemenuhan kriteria risiko pengadaan barang dan/atau jasa

Kriteria risiko yang digunakan dalam pedoman manajemen risiko ini adalah sebagai berikut :

A. *Likelihood*

Tabel 2  
 Kemungkinan Terjadinya Risiko (*likelihood*)

Kemungkinan Terjadinya/ Keterjadian (Likelihood)	Kriteria	Nilai
Jarang	<1 kali dalam setahun	1
Kemungkinan kecil	1-2 kali dalam setahun	3
Kemungkinan Sedang	3-6 kali dalam setahun	5
Kemungkinan Besar	7-12 kali dalam setahun	7
Hampir pasti	>1 kali dalam sebulan atau >12 kali dalam setahun	10

B. Dampak terjadinya Risiko

Tabel 3  
 Dampak Terjadinya Risiko

Dampak terjadinya Risiko	Kriteria (satu atau beberapa)	Nilai
Tidak Signifikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian/inefisiensi/defisit atas pagu anggaran dibawah 2% per-paket</li> <li>• penundaan pelaksanaan tahapan pengadaan barang/jasa kurang dari 2 minggu</li> <li>• Kerusakan sangat ringan</li> <li>• Ketidakpuasan sedikit warga</li> </ul>	1
Kecil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian/inefisiensi /defisit atas pagu anggaran antara 2% hingga kurang dari 5% per-paket</li> <li>• penundaan pelaksanaan tahapan pengadaan barang/jasa 2-4 minggu</li> <li>• kerusakan ringan yang masih dapat diatasi</li> <li>• ketidakpuasan masyarakat cukup luas di tingkat RT</li> </ul>	3
Sedang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian/inefisiensi /defisit atas pagu anggaran antara 5% hingga kurang dari 10% per-paket</li> <li>• penundaan pelaksanaan tahapan pengadaan barang/jasa 4-8 minggu</li> <li>• perubahan perencanaan</li> <li>• kerusakan cukup parah dengan perbaikan mencakup 20% hingga 50%</li> <li>• ketidakpuasan masyarakat cukup luas di tingkat Kelurahan/Desa/Kampung</li> </ul>	5
Besar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian/inefisiensi /defisit atas pagu anggaran antara 10% hingga kurang dari 20% per-paket</li> <li>• penundaan pelaksanaan tahapan pengadaan barang/jasa 8-16 minggu</li> <li>• kerusakan berat atau ancaman keselamatan fisik;</li> <li>• ketidakpuasan masyarakat cukup luas di tingkat Kecamatan;</li> </ul>	7
Sangat Serius	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian/inefisiensi /defisit atas pagu anggaran diatas 20% per-paket</li> <li>• penundaan pelaksanaan tahapan pengadaan barang/jasa diatas 16 minggu</li> <li>• penolakan kegiatan oleh masyarakat;</li> <li>• tuntutan/permasalahan hukum;</li> <li>• konflik serius pada lingkungan masyarakat;</li> <li>• kerusakan membahayakan keselamatan jiwa dan/atau masyarakat;</li> <li>• ketidakpuasan masyarakat mencakup tingkat Kabupaten dan pemangku kepentingan/turunnya kredibilitas secara signifikan</li> </ul>	10

C. Tingkat Risiko

Tabel 4  
 Daftar Tingkat Risiko

No	Uraian Tingkat Risiko	Range Nilai Tingkat Risiko
1	Kelompok Risiko Tinggi (High Risks): adalah kelompok di mana terdapat risiko-risiko yang berbahaya dan tidak bisa ditolerir, apapun manfaat yang dikandung dalam kegiatan tersebut. Oleh karena itu, langkah-langkah mitigasi risiko (risk reduction) harus diambil, berapapun biayanya.	Diatas 35
2	Kelompok Risiko Menengah (Medium Risks): adalah kelompok risiko di mana perlu ada analisis manfaat-biaya guna mengukur perbandingan antara peluang serta dampak buruknya.	10 hingga 35
3	Kelompok Risiko Rendah (Low Risk): adalah kelompok risiko di mana aspek positif atau negatif risiko tersebut sangat sepele atau terlalu kecil se/hingga tidak butuh penanganan risiko secara khusus.	1 hingga 9

Tingkat risiko tersebut dipetakan akan tampak sebagaimana gambar berikut :

Gambar 1  
 Peta Risiko Pengadaan Barang/Jasa

PETA RISIKO 5 X 5			DAMPAK				
			1	3	5	7	9
			Tidak Signifikan	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Serius
KEMUNGKINAN (LIKELIHOOD)	9	Hampir Pasti	9 Rendah	27 Menengah	45 Tinggi	63 Tinggi	81 Tinggi
	7	Kemungkinan Besar	7 Rendah	21 Menengah	35 Menengah	49 Tinggi	63 Tinggi
	5	Kemungkinan Sedang	5 Rendah	15 Menengah	25 Menengah	35 Menengah	45 Tinggi
	3	Kemungkinan Kecil	3 Rendah	9 Rendah	15 Menengah	21 Menengah	27 Menengah
	1	Jarang	1 Rendah	3 Rendah	5 Rendah	7 Rendah	9 Rendah

3. Melakukan penilaian risiko (*Risk Assesment*)

a. Melakukan identifikasi risiko

Identifikasi risiko dengan menggunakan detail tujuan pengadaan barang/jasa yang telah ditemukan sebelumnya, identifikasi risiko

tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan format sebagai berikut :

Tabel 5  
 Format Identifikasi Risiko

No	Penilaian Risiko						Pemilik Risiko
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	
1							
2							

- b. Menganalisa risiko pengadaan barang jasa  
 Selanjutnya atas risiko yang sudah teridentifikasi dapat dilakukan analisa risiko pengadaan barang/jasa terhadap masing-masing risiko yang sudah diidentifikasi sebelumnya dengan menguraikan faktor penyebab, sumber daya terdampak, tindakan pengendalian yang ada, dan pemilik risiko. Selanjutnya dilakukan pengukuran tingkat risiko dengan memberikan nilai berdasarkan kriteria yang sesuai dengan *likelihood* dan dampak risiko yang menghasilkan nilai tingkatan risiko yang merupakan perkalian *likelihood* dan dampak risiko yang diberikan. Analisa risiko pengadaan barang dan jasa dapat dilakukan dengan mengisi format sebagai berikut :

Tabel 6  
 Format Analisa Risiko

No	Penilaian Risiko									Pemilik Risiko
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>			
							Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan Risiko	
1										
2										

- c. Melakukan evaluasi risiko untuk menetapkan prioritas  
 Evaluasi risiko selanjutnya dapat dilaksanakan dengan menentukan terlebih dahulu selera risiko yang diharapkan atas tiap-tiap risiko yang telah dianalisa sebelumnya, penentuan selera risiko (*risk appetite*) ini dilakukan dengan melakukan modifikasi atas *likelihood* dan dampak risiko yang diharapkan. Evaluasi risiko dengan melakukan modifikasi risiko sesuai dengan selera risiko dilakukan dengan menggunakan format sebagai berikut :

Tabel 7  
 Format Tabel Evaluasi Risiko Menggunakan Selera Risiko (*Risk Appetite*)

No	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>					Selera Risiko / <i>Risk Appetite</i>				Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan Risiko	Tingkat Risiko	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan Risiko	Tingkat Risiko	
1										
2										

Selanjutnya dengan menggunakan metode yang sama maka dilakukan evaluasi risiko untuk menentukan yang dapat ditolerir (*risk tolerance*), serupa dengan selera risiko evaluasi dengan

menggunakan toleransi risiko dilakukan dengan melakukan modifikasi atas *likelihood* dan dampak risiko yang diharapkan. Evaluasi risiko dengan melakukan modifikasi risiko sesuai dengan toleransi risiko dilakukan dengan menggunakan format sebagai berikut :

Tabel 8  
 Format Tabel Evaluasi Risiko Menggunakan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

No	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>				Toleransi Risiko / <i>Risk Tolerance</i>				Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	
1									
2									

4. Merencanakan penanganan risiko dan/atau monitoring risiko  
 Selanjutnya berdasarkan tingkatan risiko juga dilakukan penyusunan urutan berdasarkan prioritas selera risiko, yang mana terdapat gradasi urutan berdasarkan jarak risiko inherent terhadap toleransi risiko yang penanganannya belum mencapai 100% dalam bentuk daftar sebagai berikut :

Tabel 9  
 Format Tabel Penanganan Risiko Pengadaan barang/jasa

No	Penanganan Risiko									Pemilik Risiko		
	Risiko Teridentifikasi	Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / <i>Residual Risk</i>				Target Waktu		Progr ess	Cat at an Pro gres s
					Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko				
1												
2												

Tabel tersebut setelah terisi risiko dengan urutan berdasarkan tingkatan risiko maka dapat dilakukan pilihan penanganan risiko dengan pilihan penanganan risiko adalah sebagai berikut :

- a. Menghindari risiko (*risk avoidance*)  
 Perlakuan risiko dengan tidak melaksanakan atau melanjutkan kegiatan yang teridentifikasi
- b. Mengurangi risiko (*risk reduction*)  
 Perlakuan risiko yang mengurangi kemungkinan (*likelihood*) terjadinya risiko dan/atau dampak risiko sehingga berkurang nilai tingkatannya.
- c. Mengalihkan risiko (*risk transfer*)  
 Perlakuan risiko melalui pemindahan risiko secara keseluruhan, seperti pelaksanaan pemilihan penyedia menggunakan agen pengadaan, dan lain-lain.
- d. Membagi risiko (*risk sharing*)  
 Perlakuan risiko dengan membagi risiko tersebut kepada pihak lain, seperti pengasuransian.
- e. Menerima risiko (*risk acceptance*)  
 Perlakuan risiko tanpa modifikasi dan hanya menerima risiko tersebut.

5. Membuat laporan manajemen risiko pengadaan barang /jasa  
 Selanjutnya penyajian risiko pengadaan barang/jasa dilaksanakan dengan format sebagai berikut :

Tabel 10  
 Format Laporan Daftar Risiko Pengadaan barang / Jasa

Identifikasi Risiko									
Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>			
						Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko
Evaluasi Risiko									
Selera Risiko / <i>Risk Appetite</i>					Toleransi Risiko / <i>Risk Tolerance</i>				
Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko		Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
Penanganan Risiko									
Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / <i>Residual Risk</i>				Target Waktu	Progres	Catatan Progres
			Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko			

Demikian pedoman dan petunjuk teknis pengadaan barang/jasa dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Kutai Barat ini disusun untuk dapat digunakan dengan semestinya.

Ditetapkan di Sendawar  
 Pada tanggal, 28 September 2018

 **BUPATI KUTAI BARAT,**  
  
**FX. YAPAN**











6. Format Tabel Penanganan Risiko Pengadaan Barang / Jasa

FORMAT MRPBJ-06

KOP PERANGKAT DAERAH  
 FORMAT LAPORAN MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN  
 BARANG/JASA

Identifikasi Risiko									
Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>			
						Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko

Evaluasi Risiko							
Selera Risiko / <i>Risk Appetite</i>				Toleransi Risiko / <i>Risk Tolerance</i>			
Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko

Penanganan Risiko									
Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / <i>Residual Risk</i>				Target Waktu	Progres	Catatan Progres
			Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko			

.....,..... 20....

[*Jabatan Risk Officer*]

[*Nama dan NIP*]

7. Ketentuan pemanfaatan format :  
Format dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan

Demikian format implementasi pedoman dan petunjuk teknis pengadaan barang/jasa dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Kutai Barat ini disusun untuk dapat digunakan dengan semestinya.

Ditetapkan di Sendawar  
Pada tanggal, 28 September 2018

  
**BUPATI KUTAI BARAT,**  
  
**FX. YAPAN**

# **KERANGKA MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN BARANG DAN JASA DENGAN CAKUPAN DEFINISI KONSEPSIONAL TEORITIS DAN KONSEP OPERASIONAL MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN BARANG / JASA PEMERINTAH**

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1. Pengantar**

Bagian ini merupakan definisi konseptual dan operasional yang mendasari pembentukan petunjuk teknis manajemen risiko pengadaan barang/jasa pemerintah, tujuan dari petunjuk konseptual dan petunjuk operasional ini adalah mendeskripsikan dasar-dasar definisi konseptual dan definisi operasional pada tatanannya masing-masing yang mendasari implementasi praktis dari Lampiran I dan Lampiran II yang merupakan petunjuk teknis manajemen risiko pengadaan barang/jasa pemerintah.

Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang selanjutnya disebut Pengadaan Barang/Jasa adalah kegiatan Pengadaan Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa baik dilakukan melalui swakelola maupun melalui penyedia, secara keseluruhan terdiri atas tahapan identifikasi kebutuhan hingga serah terima pekerjaan yang masing-masing tahapan terdiri atas satu atau beberapa sub-tahapan yang bertujuan untuk menggerakkan dan sekaligus mempengaruhi unit organisasi perangkat daerah untuk mencapai tujuannya.

Risiko adalah dampak/akibat dari ketidakpastian pada Sasaran, sedangkan Manajemen Risiko adalah aktifitas terkoordinasi yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengelola organisasi dalam rangka menangani risiko. Dampak / akibat dari ketidakpastian pada sasaran ini dapat dikelola dengan manajemen risiko, dalam kaitan manajemen risiko terdapat salah satu prinsip manajemen risiko yang memungkinkan untuk melakukan penyesuaian, hal ini dikarenakan manajemen risiko memiliki konteks internal dan konteks eksternal yang berbeda pada kegiatan yang berbeda, batasan aspek dan kategori secara spesifik pada Pengadaan Barang/Jasa inilah yang merupakan salah satu latar belakang disusunnya Pedoman Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa pada Pemerintah Kabupaten Kutai Barat.

Dalam cakupan organisasi pada pengadaan barang/jasa pemerintah, khususnya pada Pemerintah Kabupaten Kutai Barat terdapat beberapa unsur Pelaku Pengadaan barang/jasa pemerintah yang terdiri atas : Pengguna Anggaran, Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Pengadaan, Kelompok Kerja Pemilihan, Agen Pengadaan, Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan/Panitia Penerima Hasil Pekerjaan, dan Penyelenggara Swakelola.

Berdasarkan cakupan tersebut maka dapat di definisikan Risiko Pengadaan Barang / Jasa adalah dampak/akibat dari ketidakpastian terhadap sasaran dari Pelaku Pengadaan Barang /Jasa, dan Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa adalah aktifitas terkoordinasi yang dilakukan untuk

mengarahkan dan mengelola Pelaku Pengadaan Barang / Jasa dalam rangka menanganai risiko pengadaan barang / jasa.

## **2. Manfaat Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa**

Secara alami dengan menggunakan panca indera yang dimiliki manusia sudah melakukan manajemen risiko, namun pada konteks dan cakupan lebih luas diluar dari diri manusia selaku individu, yaitu dalam bentuk organisasi dipandang perlu keberadaan pedoman manajemen risiko pengadaan barang / jasa pemerintah.

Pedoman ini bertujuan untuk membuat dan melindungi nilai organisasi pada aktifitas pengadaan barang/jasa, pedoman manajemen risiko pengadaan barang/jasa bertujuan untuk memberikan petunjuk teknis cara mengelola risiko, menunjang pembuatan keputusan, mengatur dan mencapai sasaran, dan meningkatkan performa pada seluruh tahapan proses pengadaan barang/jasa pemerintah.

Mengelola risiko pengadaan barang/jasa adalah proses berulang yang dilakukan secara terus menerus, walaupun berdasarkan definisi dari pengadaan barang/jasa adalah proses yang dimulai dari identifikasi kebutuhan hingga serah terima pekerjaan, namun pengalaman antar satu pengadaan barang/jasa dengan pengadaan barang/jasa lain yang terjadi setelahnya.

Sehingga dalam mengelola risiko pengadaan barang/jasa dilaksanakan proses-proses yang dilakukan berulang, menunjang organisasi untuk menyusun strategi, menunjang pencapaian sasaran, dan menghasilkan keputusan yang berdasarkan informasi.

Unit organisasi perangkat daerah sebagaimana organisasi pada umumnya terlepas dari jenis, ukuran, tugas, dan fungsinya akan menghadapi faktor eksternal dan faktor internal, faktor tersebut adalah perwujudan ketidakpastian yang berpengaruh terhadap ketidakpastian sasaran organisasi dapat dicapai atau tidak dan ketidakpastian tersebut terdapat pada tingkatan aktifitas apapun, termasuk dalam proses pengadaan barang/jasa.

Mengelola risiko adalah bagian dari tata kelola dan kepemimpinan, dan merupakan hal mendasar untuk menunjukkan bagaimana organisasi dikelola pada tiap-tiap tingkatan aktifitas. Manajemen risiko memiliki peran dan kontribusi untuk meningkatkan sistem manajemen dan nilai tambah manfaat, yaitu :

- a. Mengurangi hal tak terduga yang kurang menyenangkan dalam proses pengadaan barang/jasa. Hal ini dapat diperoleh karena melalui penerapan manajemen risiko yang baik semua hal penting yang berdampak pada pencapaian tujuan & sasaran telah diidentifikasi sebelumnya dan juga langkah mitigasi terhadap hal tersebut telah dirancang. Hal ini berlaku untuk peristiwa positif maupun yang negatif.
- b. Meningkatkan hubungan dengan para pemangku kepentingan dan pelaku pengadaan barang/jasa menjadi semakin baik. Hal ini diperoleh karena dalam menerapkan manajemen risiko pelaku pengadaan barang/jasa wajib untuk menemui dan mengenali para pemangku kepentingan dan harapannya. Melalui komunikasi timbal balik yang cukup intens maka dapat digalang kesamaan persepsi dan kesamaan

- kepentingan bersama, dengan demikian dapat diperoleh hubungan yang lebih baik.
- c. Meningkatkan reputasi dan lingkungan pengendalian pengadaan barang/jasa Pemerintah Kabupaten Kutai Barat, karena komunikasi yang baik antara pelaku pengadaan barang/jasa dan/atau para pemangku kepentingan, dan mereka mengetahui bahwa Pemerintah Kabupaten Kutai Barat mampu untuk menangani risiko-risiko yang dihadapi dengan baik. Akibatnya kepercayaan Pemerintah Pusat dan Daerah, legislatif, pelaku usaha, serta masyarakat juga meningkat.
  - d. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi manajemen, karena semua risiko yang dapat menghambat proses organisasi/program telah diidentifikasi dengan baik, maka cara untuk mengatasi gangguan kelancaran proses organisasi/program telah diantisipasi sebelumnya, sehingga bila gangguan tersebut memang terjadi, maka organisasi/program telah siap untuk menanganinya dengan baik.
  - e. Lebih memberikan jaminan yang wajar atas pencapaian tujuan dan sasaran Pemerintah Kabupaten Kutai Barat, khususnya terkait pengadaan barang/jasa yang menunjang pencapaian tujuan dan sasaran tersebut, karena terselenggaranya manajemen yang lebih efektif dan efisien, terlaksananya pengadaan dengan mematuhi prinsip-prinsip pengadaan, hubungan dengan pemangku kepentingan yang semakin membaik, kemampuan menangani risiko yang juga meningkat, termasuk risiko kepatuhan dan hukum.

### **3. Dasar Hukum**

1. Undang – Undang Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Nunukan, Kabupaten Malinau, Kabupaten Kutai Barat, Kabupaten Kutai Timur, dan Kota Bontang sebagaimana telah diubah dengan Undang–Undang Nomor 7 Tahun 2000 Tentang Perubahan Undang–Undang Nomor 47 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2000 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3962).
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58).
3. Undang-Undang No 05 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara ( Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 5494).
4. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Tahun 2008 Nomor 127).
5. Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah (Lembaran Negara Tahun 2018 Nomor 33).

6. Peraturan Daerah Nomor 03 Tahun 2008 Tentang Urusan yang menjadi Kewenangan Kabupaten Kutai Barat (Lembaran Daerah Kabupaten Kutai Barat Tahun 2008 Nomor 03).
1. Peraturan Daerah Nomor 07 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Kutai Barat Tahun 2016 Nomor 07).
2. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Nomor 7 tahun 2018 tentang Pedoman Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 760).
3. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Nomor 8 tahun 2018 tentang Pedoman Swakelola (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 761).
4. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Nomor 9 tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 762).
5. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Nomor 11 tahun 2018 tentang Katalog Elektronik (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 764).
6. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Nomor 13 tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Dalam Keadaan Darurat (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 766).
7. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Nomor 14 tahun 2018 tentang Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 767).
8. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Nomor 15 tahun 2018 tentang Pelaku Pengadaan Barang/Jasa (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 768).
9. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Nomor 16 tahun 2018 tentang Agen Pengadaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 769).
10. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Nomor 17 tahun 2018 tentang Sanksi Daftar Hitam Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 770).
11. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Nomor 18 tahun 2018 tentang Layanan Penyelesaian Sengketa Kontrak Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 771).
12. Peraturan Bupati Nomor 29 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kutai Barat.

13. Peraturan Bupati Kutai Barat Nomor 25 tahun 2017 tentang Tugas Pokok, Fungsi Dan Uraian Tugas Jabatan Struktural Di Lingkungan Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kutai Barat.

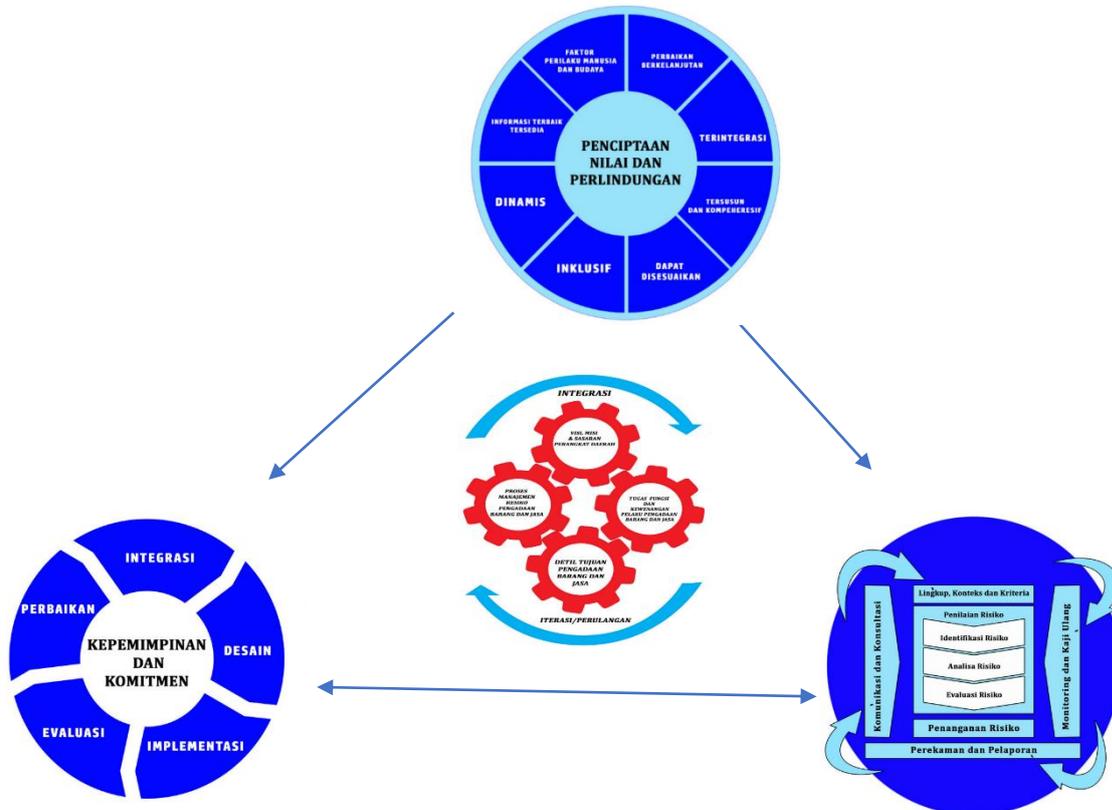
## BAB II KETENTUAN UMUM

### 1. Gambaran Umum

Pedoman ini menyediakan panduan pada manajemen risiko yang telah diselaraskan dan bersifat terbuka untuk menyesuaikan dengan beragam kebutuhan dan beragam konteks yang didasarkan kepada definisi konseptual dan definisi operasional mengacu pada panduan yang telah terstandar, dimana terstandar dalam hal ini pada kebutuhan dan konteks pengadaan barang/jasa pemerintah mengacu pada standar manajemen risiko internasional. Penyusunan pedoman ini telah mengakomodir kebutuhan untuk mempertimbangkan hal-hal yang menjadi kunci dalam melakukan manajemen risiko. Pedoman Manajemen Risiko pengadaan barang/jasa pemerintah ini disusun dengan mencantumkan konteks eksternal dan konteks internal dari organisasi perangkat daerah, yang meliputi perilaku pelaku pengadaan barang/jasa, dan faktor budaya. Manajemen risiko pengadaan barang / jasa pemerintah dilakukan dengan mengkolaborasikan prinsip-prinsip manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko, dan garis besar proses manajemen risiko, sehingga tercipta lingkungan pengendalian risiko yang efisien, efektif, dan konsisten, kolaborasi prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko selanjutnya diilustrasikan sebagai berikut :

Gambar II.1

Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko Pada Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah



## **2. Lingkup Cakupan**

Pedoman ini merupakan panduan pada manajemen risiko dalam lingkup pengadaan barang/jasa khususnya spesifik pada pelaku pengadaan barang/jasa pemerintah pada masing-masing perangkat daerah. Pedoman ini menyediakan pedoman manajemen risiko secara umum dan tidak spesifik pada jenis pengadaan/metode/aspek pengadaan barang/jasa tertentu. Pedoman ini dapat digunakan selama siklus aktifitas pengadaan barang/jasa organisasi perangkat daerah, mulai dari tahapan identifikasi kebutuhan hingga serah terima barang, maupun pada tahapan pengadaan barang/jasa lanjutan, yang mempertimbangkan pengalaman masa lalu sebagai informasi terbaik penunjang keputusan.

Proses manajemen risiko seringkali dipandang sebagai proses yang sekuensial berurutan, dalam lingkup cakupan lebih besar proses manajemen risiko adalah proses berulang dimana pengalaman baru, pengalaman masa lalu, pengetahuan, analisis, dan catatan terdokumentasi dapat memberikan keluaran berupa perbaikan proses, perbaikan tindakan, dan perbaikan pengendalian pada tiap tingkatan proses pengadaan barang/jasa.

Proses-proses pengadaan barang/jasa yang melibatkan kepemimpinan, komunikasi pimpinan dan manajemen tingkat atas, dan tata kelola organisasi pelaku pengadaan dan tingkatan proses pengadaan barang/jasa yang terdiri atas penetapan pelaku pengadaan barang/jasa, persiapan pengadaan barang/jasa, perencanaan pengadaan barang/jasa, pelaksanaan pengadaan barang/jasa melalui swakelola, pelaksanaan pengadaan barang/jasa melalui penyedia, pengadaan barang/jasa secara elektronik, manajemen sumber daya manusia dan kelembagaan, dan pengawasan pengaduan sanksi dan pelayanan hukum.

## **3. Istilah dan Definisi**

Dalam pengelolaan risiko terdapat beberapa aspek meliputi prinsip, proses, dan kerangka manajemen risiko, sehingga perlu dijelaskan terlebih dahulu istilah dan definisi yang digunakan dalam mengelola risiko, selaras dengan pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah yang merupakan tahapan spesifik dalam manajemen risiko pengadaan barang/jasa maka pada bagian ini turut dijelaskan istilah dan definisi dalam pengadaan barang/jasa pemerintah. Dalam Keputusan Bupati ini, yang dimaksud dengan :

- a. Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang selanjutnya disebut Pengadaan Barang/Jasa adalah kegiatan Pengadaan Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan.
- b. Risiko adalah dampak/akibat dari ketidakpastian pada Sasaran
- c. Manajemen Risiko adalah aktifitas terkoordinasi yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengelola organisasi dalam rangka menangani risiko.
- d. Risiko Pengadaan Barang / Jasa adalah dampak/akibat dari ketidakpastian terhadap sasaran dari Pelaku Pengadaan Barang /Jasa

- e. Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa adalah aktifitas terkoordinasi yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengelola Pelaku Pengadaan Barang / Jasa dalam rangka menangani risiko pengadaan barang / jasa.
- f. Pemangku Kepentingan adalah orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi, terpengaruhi, atau melihat dirinya akan dapat terpengaruhi oleh suatu keputusan atau aktifitas.
- g. Pelaku Pengadaan Barang / Jasa adalah pemangku kepentingan dalam proses pengadaan barang/jasa, meliputi Pengguna Anggaran (PA), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan, Kelompok Kerja Pemilihan (Pokja Pemilihan), Agen Pengadaan, Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan (PjPHP) / Panitia Penerima Hasil Pekerjaan (PPHP), Penyelenggara Swakelola, dan Penyedia.
- h. Sumber Risiko adalah suatu unsur yang keberadaannya baik secara tunggal maupun dalam kombinasi dapat memberikan potensi untuk munculnya risiko.
- i. Peristiwa adalah kemunculan sebuah kejadian atau berubahnya sekumpulan kondisi terkait keadaan.
- j. Konsekuensi adalah keluaran dari sebuah peristiwa yang mempengaruhi sasaran.
- k. *Likelihood* adalah peluang terjadinya sesuatu risiko untuk terjadi.
- l. Pengendalian adalah tindakan penanganan terukur yang mempertahankan dan/atau memodifikasi risiko sebagai upaya untuk mencegah dan meminimalisasi timbulnya masalah pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan.
- m. Rencana Pengendalian adalah serangkaian rencana tindakan pengendalian yang akan dilaksanakan untuk mempertahankan dan/atau memodifikasi risiko dan mengurangi dampaknya sampai tujuan tercapai.
- n. Lingkungan Pengendalian adalah kondisi sistem dan keterkaitannya pada pelaku pengadaan dalam organisasi pemerintah daerah yang mempengaruhi efektifitas pengendalian risiko.
- o. Penilaian Risiko adalah kegiatan penilaian risiko yang terdiri atas keseluruhan proses atau aktifitas yang meliputi identifikasi, analisa, dan evaluasi risiko atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran.
- p. Profil risiko adalah penjelasan tentang total paparan risiko yang dinyatakan dengan tingkat risiko dan trennya.
- q. Profil risiko dilakukan pada tahap pengenalan risiko dan tahapan tindak lanjut risiko sesuai dengan selera risiko.
- r. Selera risiko (risk appetite) adalah tingkat risiko yang bersedia diambil instansi dalam upayanya mewujudkan tujuan dan sasaran yang dikehendaknya.
- s. Proses profil risiko pada tahap asesmen risiko menghasilkan tingkat risiko pada risiko awal / inherent risk.
- t. Proses profil risiko pada tahap tindak lanjut risiko menghasilkan tingkat risiko pada risiko tersisa / residual risk

- u. Retensi risiko adalah keputusan untuk menerima dan menyerap suatu risiko.
- v. Risiko residual atau risiko sisa adalah risiko yang tersisa setelah tindakan pengendalian risiko dilaksanakan, pengendalian risiko sisa dilaksanakan hingga mencapai tingkat risiko yang dapat diterima berdasarkan selera risiko yang telah ditetapkan.
- w. Risiko turunan adalah risiko yang diakibatkan oleh kegagalan dan/atau tidak adanya pengendalian risiko secara internal.
- x. Penanganan risiko atau dapat disebut perlakuan risiko adalah proses untuk mengubah probabilitas atau dan dampak dari suatu risiko dengan melakukan tindakan menghindari risiko, mengurangi risiko, transfer risiko, membagi risiko, dan menerima risiko, dimana penanganan risiko ini menghasilkan retensi risiko, risiko residual, dan risiko turunan.
- y. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Kepala Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
- z. Pemerintah Daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
- aa. Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang selanjutnya disingkat LKPP adalah lembaga Pemerintah yang bertugas mengembangkan dan merumuskan kebijakan Pengadaan Barang/Jasa.
- bb. Pengguna Anggaran yang selanjutnya disingkat PA adalah pejabat pemegang kewenangan penggunaan anggaran Kementerian Negara/Lembaga/Perangkat Daerah.
- cc. Kuasa Pengguna Anggaran pada pelaksanaan APBN yang selanjutnya disingkat KPA adalah pejabat yang memperoleh kuasa dari PA untuk melaksanakan sebagian kewenangan dan tanggung jawab penggunaan anggaran pada Kementerian Negara/Lembaga yang bersangkutan.
- dd. Kuasa Pengguna Anggaran pada pelaksanaan APBD yang selanjutnya disingkat KPA adalah pejabat yang diberi kuasa untuk melaksanakan sebagian kewenangan pengguna anggaran dalam melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Perangkat Daerah.
- ee. Pejabat Pembuat Komitmen yang selanjutnya disingkat PPK adalah pejabat yang diberi kewenangan oleh PA/KPA untuk mengambil keputusan dan/atau melakukan tindakan yang dapat mengakibatkan pengeluaran anggaran belanja negara/anggaran belanja daerah.
- ff. Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa yang selanjutnya disingkat UKPBJ adalah unit kerja di Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang menjadi pusat keunggulan Pengadaan Barang/Jasa.
- gg. Agen Pengadaan adalah UKPBJ atau Pelaku Usaha yang melaksanakan sebagian atau seluruh pekerjaan Pengadaan Barang/Jasa yang diberi kepercayaan oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah sebagai pihak pemberi pekerjaan.

- hh. Pejabat Pemeriksa Hasil Pekerjaan yang selanjutnya disingkat PjPHP adalah pejabat administrasi/pejabat fungsional/personel yang bertugas memeriksa administrasi hasil pekerjaan Pengadaan Barang/Jasa.
- ii. Panitia Pemeriksa Hasil Pekerjaan yang selanjutnya disingkat PPHP adalah tim yang bertugas memeriksa administrasi hasil pekerjaan Pengadaan Barang/Jasa.
- jj. Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa yang selanjutnya disebut Perencanaan Pengadaan adalah proses perumusan kegiatan yang dimulai dari identifikasi kebutuhan, penetapan barang/jasa, cara Pengadaan Barang/Jasa, jadwal Pengadaan Barang/Jasa, anggaran Pengadaan Barang/Jasa.
- kk. Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa yang selanjutnya disebut RUP adalah daftar rencana Pengadaan Barang/Jasa yang akan dilaksanakan oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah.
- ll. Pengadaan Barang/Jasa melalui swakelola yang selanjutnya disebut Swakelola adalah cara memperoleh barang/jasa yang dikerjakan sendiri oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah, Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah lain, organisasi kemasyarakatan, atau kelompok masyarakat.
- mm. Pengadaan Barang/Jasa melalui Penyedia adalah cara memperoleh barang/jasa yang disediakan oleh Pelaku Usaha.
- nn. Penyedia Barang/Jasa Pemerintah yang selanjutnya disebut Penyedia adalah Pelaku Usaha yang menyediakan barang/jasa berdasarkan kontrak.
- oo. Penyedia Barang/Jasa Pemerintah pada Katalog Elektronik yang selanjutnya disebut Penyedia adalah Pelaku Usaha yang menyediakan barang/jasa berdasarkan Kontrak Katalog.
- pp. Pelaku Usaha adalah setiap orang perorangan atau badan usaha, baik yang berbentuk badan hukum maupun bukan badan hukum yang didirikan dan berkedudukan atau melakukan kegiatan dalam wilayah hukum negara Republik Indonesia, baik sendiri maupun bersama-sama melalui perjanjian menyelenggarakan kegiatan usaha dalam berbagai bidang ekonomi.
- qq. Kelompok Kerja Pemilihan yang selanjutnya disebut Pokja Pemilihan adalah sumber daya manusia yang ditetapkan oleh pimpinan UKPBJ untuk mengelola pemilihan Penyedia.
- rr. Pejabat Pengadaan adalah pejabat administrasi/pejabat fungsional/personel yang bertugas melaksanakan Pengadaan Langsung, Penunjukan Langsung, dan/atau melaksanakan E-purchasing yang bernilai paling banyak Rp200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah).
- ss. Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan yang selanjutnya disingkat SIRUP adalah sistem informasi yang dibuat dan dikembangkan oleh LKPP untuk menyusun dan mengumumkan RUP pada masing-masing Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah.
- tt. Barang adalah setiap benda baik berwujud maupun tidak berwujud, bergerak maupun tidak bergerak, yang dapat

- diperdagangkan, dipakai, dipergunakan atau dimanfaatkan oleh Pengguna Barang.
- uu. Pekerjaan Konstruksi adalah keseluruhan atau sebagian kegiatan yang meliputi pembangunan, pengoperasian, pemeliharaan, pembongkaran, dan pembangunan kembali suatu bangunan.
- vv. Jasa Konsultansi adalah jasa layanan profesional yang membutuhkan keahlian tertentu diberbagai bidang keilmuan yang mengutamakan adanya olah pikir (brainware).
- ww. Jasa Lainnya adalah jasa non konsultansi atau jasa yang membutuhkan peralatan, metodologi khusus dan/atau keterampilan (skillware) dalam suatu sistem tata kelola yang telah dikenal luas di dunia usaha untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- xx. Organisasi Kemasyarakatan yang selanjutnya disebut Ormas adalah organisasi yang didirikan dan dibentuk oleh masyarakat secara sukarela berdasarkan kesamaan aspirasi, kehendak, kebutuhan, kepentingan, kegiatan, dan tujuan untuk berpartisipasi dalam pembangunan demi tercapainya tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila.
- yy. Kelompok Masyarakat adalah kelompok masyarakat yang melaksanakan Pengadaan Barang/Jasa dengan dukungan anggaran belanja dari APBN/APBD.
- zz. Pengelola Pengadaan Barang/Jasa adalah Pejabat Fungsional yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan Pengadaan Barang/Jasa.
- aaa. Penyelenggara Swakelola adalah Tim yang menyelenggarakan kegiatan secara Swakelola.
- bbb. Konsolidasi Pengadaan Barang/Jasa adalah strategi Pengadaan Barang/Jasa yang menggabungkan beberapa paket Pengadaan Barang/Jasa sejenis.
- ccc. Usaha Kecil adalah usaha mikro dan usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- ddd. Nota Kesepahaman atau Memorandum of Understanding adalah kesepakatan antara PA/KPA penanggung jawab anggaran dan pimpinan Kementerian/Lembaga/ Perangkat Daerah lain, pimpinan Ormas, atau penanggung jawab Kelompok Masyarakat secara tertulis sebagai dasar penyusunan kontrak swakelola.
- eee. Kontrak Pengadaan Barang/Jasa melalui Swakelola yang selanjutnya disebut Kontrak Swakelola adalah perjanjian tertulis antara PA/KPA/PPK dengan ketua tim pelaksana Swakelola Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah lainnya, pimpinan Ormas pelaksana Swakelola, atau pimpinan Kelompok Masyarakat pelaksana Swakelola.
- fff. Kontrak Katalog adalah perjanjian kerjasama antara Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah atau LKPP dengan Penyedia untuk pencantuman Barang/Jasa dalam Katalog Elektronik.

- ggg. Sanksi Daftar Hitam adalah sanksi yang diberikan kepada Peserta pemilihan /Penyedia berupa larangan mengikuti Pengadaan Barang/Jasa di seluruh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah dalam jangka waktu tertentu.
- hhh. Daftar Hitam Nasional adalah kumpulan sanksi daftar hitam yang ditayangkan pada Portal Pengadaan Nasional.
- iii. Prinsipal adalah perorangan atau badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum di luar negeri atau di dalam negeri yang menunjuk agen atau distributor untuk melakukan penjualan barang dan/atau jasa yang dimiliki/dikuasai. Prinsipal dibedakan menjadi prinsipal produsen dan prinsipal supplier.
- jjj. Prinsipal produsen adalah perorangan atau badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum, berstatus sebagai produsen yang menunjuk badan usaha lain sebagai agen, agen tunggal, distributor atau distributor tunggal untuk melakukan penjualan atas barang hasil produksi dan/atau jasa yang dimiliki/dikuasai.
- kkk. Prinsipal supplier adalah perorangan atau badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum yang ditunjuk oleh prinsipal produsen untuk menunjuk badan usaha lain sebagai agen, agen tunggal, distributor atau distributor tunggal sesuai dengan kewenangan yang diberikan oleh prinsipal produsen.
- lll. Sistem Informasi Kinerja Penyedia Barang/Jasa yang selanjutnya disebut SIKaP adalah aplikasi yang merupakan sub sistem dari Sistem Pengadaan Secara Elektronik yang digunakan untuk mengelola Informasi Kinerja Penyedia Barang/Jasa yang dikembangkan oleh LKPP.
- mmm. Aplikasi Manajemen Evaluasi Risiko yang selanjutnya disingkat AMER adalah sistem informasi yang dibuat dan dikembangkan oleh Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat untuk mengelola perekaman dan pelaporan penilaian risiko pengadaan barang/jasa yang meliputi identifikasi, analisa, dan evaluasi risiko pengadaan barang/jasa pada masing-masing Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat.
- nnn. Status Keadaan Darurat adalah suatu keadaan yang ditetapkan oleh Pejabat yang berwenang untuk jangka waktu tertentu dalam rangka menanggulangi keadaan darurat.
- ooo. Swakelola dalam Rangka Penanganan Keadaan Darurat yang selanjutnya disebut Swakelola adalah Pengadaan Barang/Jasa untuk penanganan darurat yang dilaksanakan oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah dan/atau melibatkan Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah lain, peran serta/partisipasi lembaga nonpemerintah, organisasi kemasyarakatan, masyarakat, dan/atau Pelaku Usaha.

#### 4. Panduan Pemanfaatan Pedoman

Pedoman ini disusun dengan menggunakan pendekatan konseptual manajemen risiko secara umum, yang selanjutnya pendekatan konseptual manajemen risiko tersebut dituangkan pada pendekatan operasional manajemen risiko pengadaan barang/jasa. Pengguna pedoman yang sudah terbiasa dalam pendekatan konseptual manajemen risiko dapat langsung membaca bagian penerapan pada manajemen risiko pengadaan barang/jasa pemerintah pada tiap-tiap bab nya, sedangkan untuk pengguna pedoman yang baru mempelajari manajemen risiko dapat kembali mereviu pemahaman atas manajemen risiko secara umum pada bagian pengantar dan penjelasan pada masing-masing bab.

Berikut ini adalah sistematika pedoman manajemen risiko pengadaan barang dan jasa berdasarkan sistematika pemanfaatan pedoman nya untuk memudahkan pemahaman akan manajemen risiko pengadaan barang /jasa :

Tabel II.1

Sistematika Pemanfaatan Definisi Konspesional dan Definisi Operasional  
 Pedoman Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa

Uraian	Bagian	Pendekatan Penulisan	Peruntukan Manfaat
Bab III Prinsip Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa	Pengantar	Pendekatan Konseptual	Memahami prinsip manajemen risiko secara umum
	Penjelasan	Pendekatan Konseptual	Memahami prinsip manajemen risiko secara umum
	Penerapan Prinsip Dalam Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa	Pendekatan Operasional	Memahami prinsip manajemen risiko spesifik pada manajemen risiko pengadaan barang / jasa
Bab IV Kerangka Kerja Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa	Pengantar	Pendekatan Konseptual	Memahami kerangka kerja manajemen risiko secara umum
	Penjelasan	Pendekatan Konseptual	Memahami kerangka kerja manajemen risiko secara umum
	Penerapan Kerangka Kerja Dalam Manajemen Risiko	Pendekatan Operasional	Memahami kerangka kerja manajemen risiko spesifik pada manajemen risiko

---

Uraian	Bagian	Pendekatan Penulisan	Peruntukan Manfaat
	Pengadaan Barang / Jasa		pengadaan barang / jasa
Bab V Proses Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa	Pengantar	Pendekatan Konseptual	Memahami proses manajemen risiko secara umum
	Penjelasan	Pendekatan Konseptual	Memahami proses manajemen risiko secara umum
	Penerapan Proses Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa	Pendekatan Operasional	Memahami proses manajemen risiko spesifik pada manajemen risiko pengadaan barang / jasa

### BAB III PRINSIP MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN BARANG / JASA

#### 1. Pengantar

Salah satu aspek dalam manajemen risiko adalah penciptaan nilai dan perlindungan nilai, selaras dengan hal tersebut pedoman manajemen risiko pengadaan barang/jasa juga bertujuan untuk penciptaan nilai dan perlindungan nilai. Dalam pelaksanaannya terdapat prinsip-prinsip manajemen risiko yang bertujuan untuk meningkatkan performa, mendorong inovasi, dan mendukung capaian dari sasaran pengadaan barang/jasa tersebut.

Gambar III.1  
Prinsip Manajemen Risiko



#### 2. Penjelasan Prinsip

Berikut ini adalah prinsip manajemen risiko

- Terintegrasi  
Manajemen risiko adalah bagian terintegrasi dari keseluruhan aktifitas organisasi.
- Tersusun dan Komprehensif  
Pendekatan tersusun dan komprehensif untuk mengelola risiko berkontribusi untuk memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan.
- Dapat disesuaikan  
Kerangka Kerja Manajemen Risiko dan proses-proses di dalamnya dapat dikostumasi dan secara proporsional dapat disesuaikan dengan

kebutuhan dan kesesuaian konteks eksternal organisasi dan internal organisasi terkait dengan sasaran dari organisasi itu sendiri.

- d) **Inklusif**  
Kesesuaian dan ketepatan waktu dalam melibatkan para stakeholders yang mana memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka untuk dapat dipertimbangkan. Hasil dari proses inklusif ini dapat meningkatkan kesadaran dan terpenuhinya kebutuhan informasi dalam pelaksanaan manajemen risiko.
- e) **Dinamis**  
Risiko dapat muncul, berubah, atau hilang dalam konteks perubahan dari lingkungan organisasi, baik lingkungan eksternal organisasi dan/atau lingkungan internal organisasi. Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan merespon pada perubahan tersebut dan kejadian-kejadian tersebut dalam sikap yang mengedepankan ketepatan kesesuaian dan ketepatan waktu.
- f) **Informasi Terbaik Tersedia**  
Masukan-masukan dalam manajemen risiko adalah berdasarkan kejadian masa lalu dan informasi tersedia saat ini, demikian juga prediksi di masa mendatang. Manajemen Risiko secara tegas dan gamblang mengambil tindakan terhadap keterbatasan apapun dan ketidakpastian apapun yang terkait dengan informasi tersedia dan ekspektasi kejadian mendatang. Informasi seharusnya dapat tersedia tepat waktu, jelas, dan tersedia kepada stakeholders terkait yang relevan.
- g) **Faktor Perilaku Manusia dan Budaya**  
Perilaku manusia dan budaya secara signifikan mempengaruhi seluruh aspek manajemen risiko pada tiap tingkatan dan tiap tahapan.
- h) **Perbaikan berkelanjutan**  
Manajemen risiko adalah perbaikan berkelanjutan melalui proses pembelajaran dan pengalaman.

Berikut ini adalah penjelasan prinsip pengadaan barang/jasa :

- a. **Efisien**  
dilaksanakan dengan berusaha menggunakan dana dan daya yang minimum untuk mencapai kualitas dan sasaran dalam waktu yang ditetapkan atau menggunakan dana yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil dan sasaran dengan kualitas maksimum.
- b. **Efektif**  
sesuai dengan kebutuhan dan sasaran yang telah ditetapkan serta memberikan manfaat yang sebesar-besarnya. Dengan kata lain, barang/jasa yang telah diadakan dapat dimanfaatkan dan pemanfaatannya sesuai dengan yang telah ditentukan sebelumnya.
- c. **Transparan**  
bersifat jelas dan dapat diketahui secara luas oleh Penyedia Barang/Jasa yang berminat serta oleh masyarakat pada umumnya.
- d. **Terbuka**  
dapat diikuti oleh semua penyedia barang/jasa yang memenuhi persyaratan/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas.

- e. Bersaing  
dilakukan melalui persaingan sehat diantara sebanyak mungkin penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi persyaratan.
  - f. Adil  
memberikan perlakuan yang sama bagi semua calon penyedia barang/jasa dan tidak mengarah untuk memberi keuntungan kepada pihak tertentu, dan dengan tetap memperhatikan kepentingan nasional.
  - g. Akuntabel  
berarti pelaksanaannya harus sesuai dengan aturan dan ketentuan yang terkait sehingga dapat dipertanggungjawabkan.
- 3. Penerapan Prinsip Dalam Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa**  
Setelah memahami prinsip manajemen risiko secara umum sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, berikut ini adalah pembahasan penerapan prinsip manajemen risiko pengadaan barang/jasa :
- a) Terintegrasi  
Manajemen risiko pengadaan barang/jasa adalah bagian terintegrasi dari keseluruhan aktifitas pelaku pengadaan, meliputi tahapan aktifitas dan lingkup penetapan pelaku pengadaan barang/jasa, persiapan pengadaan barang/jasa, perencanaan pengadaan barang/jasa, pelaksanaan pengadaan barang/jasa melalui swakelola, pelaksanaan pengadaan barang/jasa melalui penyedia, pengadaan barang/jasa secara elektronik, manajemen sumber daya manusia dan kelembagaan, dan pengawasan pengaduan sanksi dan pelayanan hukum.  
Pada tiap-tiap tahapan aktifitas dan lingkup tahapan tersebut pelaku pengadaan akan menghadapi risiko dalam melaksanakan tugasnya, sehingga manajemen risiko merupakan bagian yang tidak berdiri sendiri dan tidak terpisahkan dari proses pengadaan barang/jasa dalam mencapai sasaran, sehingga manajemen risiko adalah bagian terintegrasi dari proses dan bukan suatu tugas tambahan.
  - b) Tersusun dan Komprehensif  
Melalui pedoman ini akan ditemukan pendekatan yang tersusun dan komprehensif yang bersifat sistematis, terstruktur, dan apabila konsisten dijalankan dari waktu ke waktu akan memberikan informasi tepat waktu, hal ini akan memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi dalam tiap tahapan pengadaan barang/jasa sehingga hasilnya dapat diperbandingkan dan memberikan peningkatan perbaikan alih-alih pengulangan kesalahan.
  - c) Dapat disesuaikan  
Setiap unsur pelaku pengadaan barang/jasa memiliki konteks internal dan konteks eksternal yang berbeda, bahkan untuk unsur pelaku pengadaan barang/jasa yang sama namun berbeda organisasi perangkat daerah juga memiliki kemungkinan manajemen risiko yang berbeda. Hal ini dikarenakan manajemen risiko pengadaan barang/jasa harus menyesuaikan dengan konteks internal dan konteks eksternal masing-masing perangkat daerah, sebagai contoh pekerjaan konstruksi pada Dinas Kesehatan tentu saja memiliki konteks yang berbeda baik secara internal maupun secara eksternal

bila dibandingkan dengan pekerjaan konstruksi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang.

d) Inklusif

Pelaksanaan prinsip inklusif adalah transparansi, manajemen risiko yang transparan akan menjaga penilaian terhadap suatu risiko menjadi obyektif dan sesuai dengan kondisi nyata yang dihadapi oleh pelaku pengadaan barang/jasa perangkat daerah. Semakin banyak pihak terkait dalam unsur pelaku pengadaan yang dilibatkan dalam proses manajemen risiko pengadaan barang/jasa akan meningkatkan kualitas manajemen risiko pengadaan barang/jasa. Pelaksanaan manajemen risiko secara berkelanjutan akan memberikan manfaat yang semakin dirasakan dan disadari oleh para pelaku pengadaan, sehingga terpenuhinya informasi dalam melaksanakan manajemen risiko dapat berjalan dengan semakin baik, pelibatan pihak terkait dalam manajemen risiko pengadaan barang/jasa dapat dilaksanakan dengan melakukan analisa proses, analisa historis, analisa dokumen, wawancara, *focus group discussion*, *brainstorming*, *Root Cause Analysis*, teknik *delphi*, *cause and effect analysis*, *show cause meeting*, dan lain-lain dalam mengupas perihal tematik terkait pengadaan barang/jasa pemerintah.

e) Dinamis

Manajemen risiko pengadaan barang/jasa setelah dilaksanakan secara berkesinambungan harus bisa memastikan terlaksananya respon cepat pada peristiwa internal maupun peristiwa eksternal, perubahan lingkungan yang dihadapi pelaku pengadaan barang/jasa, bisa meliputi namun tidak terbatas kepada perubahan pengetahuan, hasil pemantauan, ulasan, dan risiko baru yang muncul sebagai dampak atas hal/peristiwa lain yang baru, berubah, dan/atau menghilang.

f) Informasi Terbaik Tersedia

Dalam pelaksanaan manajemen risiko pengadaan barang/jasa diperlukan sumber informasi yang terbaik untuk menjaga keakuratan dalam manajemen risiko, sehingga seluruh informasi harus berdasarkan data yang terekam dan terdokumentasi dengan baik, dan memiliki penyimpanan terstandar sehingga dapat memenuhi kebutuhan manajemen risiko pengadaan barang/jasa yang berdasarkan atas dasar bukti dan/atau fakta.

g) Faktor Perilaku Manusia dan Budaya

Dalam pelaksanaan tugas pelaku pengadaan barang/jasa, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan, baik selaku PA, KPA, PPK, Pejabat Pengadaan, Pokja Pemilihan, Agen Pengadaan, PjPHP / PPHP, dan Penyelenggara Swakelola akan terdapat banyak pertimbangan dan penyesuaian terkait perilaku manusia dan budaya masing-masing, hal ini dapat berupa keahlian, kapabilitas, persepsi, dan niat yang ada dalam melaksanakan tugasnya sebagai bagian dari pelaku pengadaan barang/jasa dalam perangkat daerah, hal ini dapat menunjang ataupun menghambat sasaran perangkat daerah dan mempengaruhi pelaksanaan manajemen risiko pengadaan barang/jasa.

- h) Perbaikan berkelanjutan  
Sebagaimana telah disebutkan terdapat beberapa prinsip-prinsip dalam mengelola risiko pengadaan barang/jasa yang saling mempengaruhi satu sama lain terhadap pelaksanaan manajemen risiko, sehingga adalah mustahil mengelola keseluruhan risiko dalam waktu bersamaan. Menyadari hal ini maka prinsip perbaikan berkelanjutan menjadi salah satu prinsip dalam manajemen risiko, baik manajemen risiko secara umum maupun manajemen risiko pengadaan barang/jasa pemerintah.  
Manajemen risiko pengadaan barang/jasa yang dilaksanakan dengan benar secara bertahap seharusnya semakin mendorong organisasi untuk menjadi semakin baik dan secara berkelanjutan meningkatkan tingkat kematangan pengelolaan pelaku pengadaan barang/jasa dalam organisasi perangkat daerah sehingga terbangun ketahanan, peningkatan kapasitas untuk optimalisasi manfaat, penciptaan nilai, dan perlindungan terhadap risiko yang dicapai melalui proses pembelajaran dan pengalaman.
- i) Mencapai prinsip pengadaan barang/jasa  
Dilaksanakan dengan mengedepankan tercapainya pengadaan barang/jasa yang memenuhi prinsip efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil, dan akuntabel.

## **BAB IV**

### **KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN BARANG DAN JASA**

#### **1. Pengantar**

Tujuan dari kerangka kerja manajemen risiko adalah untuk membantu organisasi dalam melaksanakan integrasi manajemen risiko menjadi aktifitas dan fungsi yang signifikan. Efektifitas dari manajemen risiko sangat bergantung pada integrasi manajemen risiko kedalam tata kelola organisasi, termasuk dalam proses pembuatan pengambilan keputusan. Hal ini memerlukan dukungan dari para stakeholders, utamanya terkait pada manajemen tingkat atas, walaupun peranan pada tingkatan dibawahnya tidak kalah pentingnya.

Kerangka kerja yang dikembangkan meliputi integrasi, desain, implementasi, evaluasi, dan perbaikan, kerangka kerja manajemen risiko dapat dilaksanakan lintas organisasi, dalam hal ini ketika berada pada konteks manajemen risiko pengadaan barang/jasa manajemen risiko dapat dilaksanakan dengan lintas pelaku pengadaan. Gambar IV.1 berikut ini mengilustrasikan komponen dari kerangka kerja.

Gambar IV.1  
Kerangka Kerja Manajemen Risiko



Penekatan terbaru pada manajemen risiko adalah isu evaluasi sebagai salah satu komponen dalam kerangka kerja manajemen risiko, dimana organisasi seharusnya mengevaluasi risiko yang sudah ada saat ini atas pelaksanaan pengelolaan risiko dan proses pengelolaan risiko, mengevaluasi kesenjangan yang ditimbulkan dan mengarahkan kesenjangan tersebut kedalam kerangka kerja yang ada. Komponen-komponen dari kerangka kerja dan jalan untuk mengarahkan kerjasama keterkaitan antar komponen seharusnya di kostumasi kepada kebutuhan dari organisasi, dalam hal ini kostuasi kebutuhan adalah terkait pada pengadaan barang/jasa pada masing-masing pelaku pengadaan barang/jasa, pada bagian selanjutnya akan dilakukan penjelasan komponen kerangka kerja secara umum.

## 2. Penjelasan

### a) Kepemimpinan dan Komitmen

Manajemen tingkat atas dan pihak terkait, pada tingkatan aktifitas yang dapat diterapkan manajemen risiko saat berhadapan pada situasi dan kondisi harus dapat memastikan bahwa manajemen risiko diintegrasikan kedalam seluruh aktifitas organisasi dan harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen melalui :

- penyesuaian dan implementasi semua komponen dalam kerangka kerja;
- menerbitkan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan pondasi berdirinya pendekatan manajemen risiko, perencanaan atau seperangkat tindakan aksi;
- memastikan bahwa sumber daya yang dibutuhkan dialokasikan kepada proses pengelolaan risiko;
- memberikan penugasan otoritas, tanggung jawab dan akuntabilitas pada tingkatan yang sesuai dalam organisasi.

Hal ini dapat membantu organisasi untuk :

- Menyelaraskan manajemen risiko dengan sasaran, strategi, dan budaya;
- Mengenali dan mengarahkan semua kewajiban, termasuk komitmen yang bersifat sukarela;
- Menegaskan jumlah dan jenis risiko yang mungkin diambil atau yang mungkin tidak diambil untuk memandu pengembangan dari kriteria risiko, memastikan apakah kriteria risiko, jumlah dan tipe risiko tersebut telah dikomunikasikan kepada organisasi dan kepada para stakeholder;
- Mempromosikan pengawasan risiko tersistimatis;
- Memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko tetap sesuai dengan konteks dari organisasi;

Manajemen tingkat atas bertanggung-jawab pada akuntabilitas manajemen risiko, sementara kegiatan pengawasan bertanggung-jawab pada kesalahan manajemen risiko. Kegiatan pengawasan terkadang diharapkan atau diperlukan untuk :

- Memastikan bahwa risiko memenuhi persyaratan untuk dipertimbangkan ketika memenuhi kriteria pengaturan sasaran organisasi;
- Memahami risiko yang dihadapi oleh organisasi dalam mengejar sasaran;
- Memastikan bahwa sistem untuk mengelola risiko telah diimplementasikan dan telah beroperasi secara efektif;
- Memastikan bahwa risiko telah sesuai dalam konteks pencapaian sasaran organisasi;
- Memastikan bahwa informasi tentang risiko dan manajemen risiko tersebut telah dikomunikasikan secara semestinya;

### b) Integrasi

Integrasi manajemen risiko bergantung kepada pemahaman terhadap struktur organisasi dan konteks organisasi. Struktur-struktur integrasi yang berbeda bergantung kepada tujuan, target, dan kompleksitas dari organisasi. Risiko dikelola dalam berbagai bagian dari struktur organisasi

secara keseluruhan. Setiap orang dalam organisasi memiliki tanggung-jawab dalam mengelola risiko.

Kepengelolaan organisasi memandu jalannya sebuah organisasi, hubungan eksternal dan hubungan internal, dan seperangkat aturan, proses, dan praktik diperlukan untuk mencapai tujuannya. Struktur manajemen menerjemahkan arah kepengelolaan menjadi strategi dan sasaran terkait yang diperlukan untuk mencapai tingkatan performa berkelanjutan yang diinginkan dan kelangsungan jangka panjang. Menentukan akuntabilitas manajemen risiko dan peran pengawasan dalam organisasi adalah bagian penting dari pengelolaan organisasi.

Integrasi manajemen risiko dalam sebuah organisasi adalah proses dinamis dan bersifat iteratif, dan seharusnya disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Manajemen risiko seharusnya memang menjadi bagian tak terpisahkan dari tujuan, pengelolaan, kepemimpinan, komitmen, strategi, sasaran, dan operasi dari organisasi.

c) Desain

1. Memahami Organisasi dan Konteks

Ketika merancang kerangka kerja untuk mengelola risiko, organisasi seharusnya memeriksa dan memahami konteks eksternal dan konteks internal.

Memeriksa konteks eksternal dapat termasuk namun tidak terbatas kepada :

- Kondisi faktor sosial, budaya, politik, hukum, peraturan perundangan, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan, baik itu internasional, nasional, regional, maupun dalam daerah;
  - Penyebab / pendorong utama dan tren yang mempengaruhi sasaran dari organisasi;
  - Pihak-pihak yang berhubungan dari eksternal stakeholder, meliputi persepsi, nilai-nilai, kebutuhan, dan harapan;
  - Relasi dan komitmen yang berdasarkan perjanjian;
  - Kerumitan jejaring hubungan dan saling ketergantungannya;
- Memeriksa konteks internal organisasi dapat termasuk namun tidak terbatas hanya kepada :
- Visi, misi, dan nilai-nilai budaya;
  - Tata kelola, struktur organisasi, peran, dan tanggung-jawab;
  - Strategi, sasaran, dan kebijakan;
  - Budaya organisasi;
  - Standar, panduan, dan model yang diadopsi oleh organisasi;
  - Kapabilitas, pemahaman terhadap sumber daya dan pengetahuan (meliputi sumber daya dan pengetahuan terkait modal, waktu, manusia, properti intelektual, proses, sistem, dan teknologi);
  - Data, sistem informasi, dan alur informasi;
  - Hubungan dengan stakeholder internal dan memperhatikan persepsi dan nilai-nilai yang dianut;
  - Relasi dan komitmen yang berdasarkan perjanjian;
  - Ketergantungan dan hubungan;

2. Mengartikulasikan komitmen manajemen risiko

Manajemen tingkat atas dan pihak yang mengawasi, ketika memungkinkan, seharusnya menunjukkan dan mengartikulasikan

komitmen berkelanjutan untuk melaksanakan manajemen risiko melalui sebuah kebijakan, sebuah pernyataan atau dalam bentuk lainnya yang dengan jelas menyampaikan sasaran dari organisasi dan komitmen untuk melakukan manajemen risiko. Komitmen dapat termasuk, namun tidak terbatas dalam bentuk :

- Tujuan organisasi dalam melakukan manajemen risiko dan keterkaitannya terhadap sasaran dan kebijakan lainnya;
- Memperkuat hal-hal yang dibutuhkan untuk mengintegrasikan manajemen risiko kepada keseluruhan budaya dari organisasi;
- Memimpin integrasi manajemen risiko kedalam aktifitas inti bisnis dan pengambilan keputusan;
- Otoritas, tanggung-jawab, dan akuntabilitas;
- Membuat sumber daya yang dibutuhkan tersedia;
- Cara menyelesaikan / mengelola tujuan yang saling bertentangan;
- Pengukuran dan pelaporan dalam indikator performa organisasi;
- Kaji ulang dan pengembangan;

Komitmen manajemen risiko harus dikomunikasikan secara semestinya kepada organisasi dan kepada para stakeholder.

3. Penugasan peran, otoritas, tanggung-jawab, dan akuntabilitas organisasi

Manajemen tingkat atas dan pihak yang mengawasi, ketika dimungkinkan seharusnya memastikan bahwa otoritas, tanggung-jawab, dan akuntabilitas pada pihak yang memiliki peran terkait yang relevan dengan menghargai manajemen risiko yang ditempatkan dan dikomunikasikan pada tiap tingkatan organisasi, dan seharusnya melaksanakan penugasan yang :

- Menekankan kepada manajemen risiko dan tanggung-jawab inti;
- Melakukan identifikasi kepada individu-individu yang memiliki tanggung-jawab dan otoritas untuk mengelola risiko (pemilik risiko);

4. Alokasi Sumber Daya

Manajemen tingkat atas dan pihak yang mengawasi, ketika memungkinkan sebaiknya dapat memastikan alokasi yang semestinya atas sumber daya untuk manajemen risiko, yang mana termasuk namun tidak terbatas kepada :

- Orang, kemampuan, pengetahuan, dan kompetensi;
- Proses, metode, dan peralatan dalam organisasi untuk dapat digunakan dalam mengelola risiko;
- Dokumentasi proses dan prosedur;
- Sistem informasi manajemen dan sistem manajemen pengetahuan;
- Pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan;  
Organisasi sebaiknya mempertimbangkan kemampuan/kapabilitas dari sumber daya yang sudah ada dan batasan dari sumber daya yang sudah ada.

5. Membangun komunikasi dan konsultasi

Organisasi harus membangun sebuah pendekatan yang disepakati untuk melakukan komunikasi dan konsultasi dalam rangka mendukung kerangka kerja dan memfasilitasi aplikasi manajemen risiko yang efektif. Komunikasi meliputi pembagian informasi terhadap pendengar yang dituju. Konsultasi juga meliputi adanya umpan balik dari partisipan dengan harapan akan memberikan kontribusi dan membentuk keputusan atau aktifitas lainnya.

Metode dan isian dari proses komunikasi dan konsultasi harus merefleksikan harapan dari pemangku kepentingan dan memiliki relevansi. Proses komunikasi dan proses konsultasi harus dilakukan dengan waktu yang terukur dan memastikan secara semestinya bahwa informasi yang relevan terkumpul, disusun, disintesis, dan dibagikan, untuk selanjutnya juga tersedia umpan balik dan perbaikan dapat direncanakan dan dilaksanakan.

d) Implementasi

Organisasi harus mengimplementasikan kerangka kerja manajemen risiko dengan cara :

- Mengembangkan rencana yang semestinya termasuk waktu dan sumber daya;
- Mengidentifikasi dimana, kapan, dan bagaimana perbedaan tipe dari keputusan dibuat secara lintas organisasi dan oleh siapa.
- Melakukan modifikasi penerapan proses pembuatan keputusan ketika dibutuhkan;
- Memastikan bahwa pengaturan organisasi untuk melakukan manajemen risiko telah dipahami dengan baik dan dapat dilaksanakan;

Kesuksesan implementasi dari kerangka kerja memerlukan keterlibatan dan kesadaran dari para stakeholder. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengarahkan secara gamblang ketidakpastian dalam pembuatan keputusan, dan secara bersamaan memastikan bahwa apabila terdapat ketidakpastian baru atau ketidakpastian yang belakangan muncul dapat menjadi perhatian sesegera mungkin saat kemunculannya.

e) Evaluasi

Dalam rangka untuk mengevaluasi efektifitas dari kerangka kerja manajemen risiko, organisasi harus :

- Secara periodik mengukur performa kerangka manajemen risiko terhadap tujuan, rencana implementasi, indikator, dan perilaku yang diharapkan;
- Menentukan apakah kerangka kerja manajemen risiko dapat tetap sesuai untuk mendukung pencapaian dari sasaran organisasi.

f) Perbaikan

1. Adaptasi

Organisasi harus secara berkelanjutan memantau dan beradaptasi terhadap kerangka kerja manajemen risiko untuk terarah kepada perubahan eksternal dan perubahan internal. Dalam hal tersebut apabila terjadi, maka organisasi dapat mengembangkan nilai nya.

2. Perbaiki Berkelanjutan

Organisasi harus secara berkelanjutan untuk mengembangkan kesesuaian, kecukupan, dan efektifitas dari kerangka kerja manajemen risiko dan cara mengintegrasikan proses manajemen risiko.

Setelah pengembangan peluang teridentifikasi dan / atau kesenjangan hal terkait yang relevan teridentifikasi, maka organisasi harus mengembangkan perencanaan, tugas-tugas, dan menetapkan mereka kepada pihak yang bertanggung-jawab untuk penerapan. Ketika sudah diterapkan, maka pengembangan ini harus berkontribusi terhadap peningkatan dari manajemen risiko.

**3. Penerapan Kerangka Kerja Dalam Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa**

Setelah memahami kerangka kerja manajemen risiko secara umum sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, berikut ini adalah pembahasan penerapan kerangka kerja manajemen risiko pengadaan barang/jasa :

a) Kepemimpinan dan Komitmen

Dalam rangka mewujudkan komitmen manajemen tingkat atas dan pihak terkait, pada tingkatan aktifitas yang dapat diterapkan manajemen risiko pengadaan barang dan jasa saat berhadapan pada situasi dan kondisi harus dapat memastikan bahwa manajemen risiko di-integrasikan kedalam seluruh aktifitas organisasi dan harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen melalui Keputusan ini, dengan tujuan penyesuaian dan implementasi semua komponen dalam kerangka kerja pada lingkup pengadaan barang/jasa pemerintah, yang merupakan pondasi berdirinya pendekatan manajemen risiko, perencanaan atau seperangkat tindakan aksi pada lingkup pengadaan barang/jasa;

Pedoman ini selanjutnya menekankan kepastian bahwa sumber daya yang dibutuhkan benar-benar dapat dialokasikan kepada proses pengelolaan risiko sesuai dengan kebutuhan pada masing-masing perangkat daerah, dengan porsi ruang lingkup tugas masing-masing pelaku pengadaan barang/jasa sesuai dengan tingkatan tanggung jawab dan akuntabilitas pada tingkatan peran dalam pelaku pengadaan barang/jasa sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas, maka masing-masing pelaku pengadaan barang/jasa dalam hal ini Pengguna Anggaran, Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, Kelompok Kerja Pemilihan, Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan/Panitia Penerima Hasil Pekerjaan, dan Penyelenggara Swakelola pada organisasi perangkat daerah masing-masing diharapkan untuk :

1. Menyelaraskan manajemen risiko pengadaan barang/jasa dengan sasaran, strategi, dan perilaku budaya dalam menghadapi risiko;

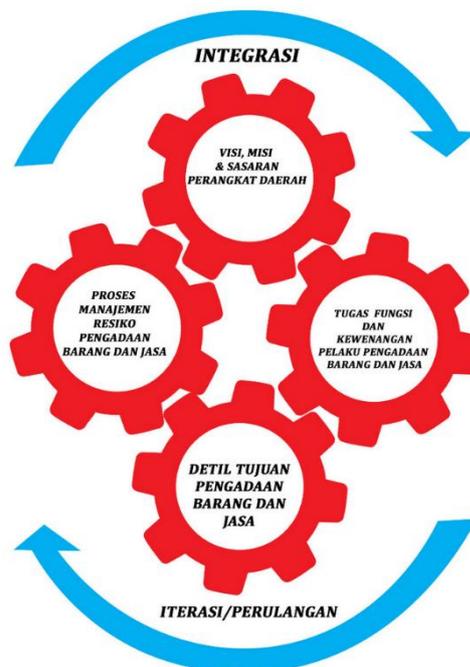
2. Mengenali dan mengarahkan semua kewajiban, termasuk komitmen untuk secara sukarela melaksanakan kewajiban tersebut;
3. Menegaskan jumlah dan jenis risiko yang mungkin diambil atau yang mungkin tidak diambil untuk memandu pengembangan dari kriteria risiko, memastikan apakah kriteria risiko, jumlah dan tipe risiko tersebut telah dikomunikasikan kepada organisasi dan kepada para stakeholder;
4. Mempromosikan pengawasan risiko tersistimatis;
5. Memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko tetap sesuai dengan konteks dari organisasi;
6. Keseluruhan butir kerja dari butir 1 hingga 5 diatas dapat dilaksanakan dengan menggunakan Aplikasi Manajemen Evaluasi Risiko (AMER) yang diciptakan oleh Bagian Pengadaan Barang Jasa Sekretariat Daerah Kab. Kutai Barat.

Manajemen tingkat atas pada perangkat daerah bertanggung-jawab pada akuntabilitas manajemen risiko, sementara kegiatan pengawasan bertanggung-jawab pada potensi kesalahan manajemen risiko. Kegiatan pengawasan terkadang diharapkan atau diperlukan untuk :

1. Memastikan bahwa risiko memenuhi persyaratan untuk dipertimbangkan ketika memenuhi kriteria pengaturan sasaran organisasi;
  2. Memahami risiko yang dihadapi oleh organisasi dalam mengejar sasaran;
  3. Memastikan bahwa sistem untuk mengelola risiko telah di implementasikan dan telah beroperasi secara efektif;
  4. Memastikan bahwa risiko telah sesuai dalam konteks pencapaian sasaran organisasi;
  5. Memastikan bahwa informasi tentang risiko dan manajemen risiko tersebut telah dikomunikasikan secara semestinya;
  6. Kegiatan pengawasan dengan rincian butir 1 hingga 5 diatas dapat dilaksanakan dengan menggunakan Aplikasi Manajemen Evaluasi Risiko (AMER) yang diciptakan oleh Bagian Pengadaan Barang Jasa Sekretariat Daerah Kab. Kutai Barat.
- b) Integrasi Manajemen Risiko pada Proses Pengadaan Barang/Jasa
- Integrasi manajemen risiko bergantung kepada pemahaman terhadap struktur organisasi dan konteks organisasi. Struktur-struktur integrasi yang berbeda bergantung kepada tujuan, target, dan kompleksitas dari organisasi. Risiko dikelola dalam berbagai bagian dari struktur organisasi secara keseluruhan. Setiap orang dalam organisasi memiliki tanggung-jawab dalam mengelola risiko.
- Sehingga dalam melaksanakan manajemen risiko pengadaan barang dan jasa masing-masing perangkat daerah hendaknya telah memahami dan mengintegrasikan unsur rencana strategis berupa visi, misi, dan sasaran organisasi. Selanjutnya setelah memahami hal tersebut maka diformulasikan detil tujuan pengadaan barang/jasa dari organisasi tersebut.

Dengan menetapkan detail tujuan pengadaan barang/jasa, maka telah dilaksanakan Integrasi manajemen risiko dalam sebuah organisasi. Manajemen risiko pengadaan barang/jasa perlu diingat sebagai sebuah proses dinamis dan bersifat iteratif/berulang, dan seharusnya disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi paling tidak bersamaan dengan proses penyusunan rencana strategis. Manajemen risiko seharusnya memang menjadi bagian tak terpisahkan dari tujuan, pengelolaan, kepemimpinan, komitmen, strategi, sasaran, dan operasi dari pelaku pengadaan barang/jasa pada masing-masing perangkat daerah. Integrasi manajemen risiko pengadaan barang/jasa digambarkan dalam bagan sebagai berikut :

Gambar IV.2  
Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa



c) Desain Kerangka Kerja Pengadaan Barang /Jasa

1. Pelaku Pengadaan dan Konteks Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa

Bahwa dalam manajemen risiko pengadaan barang dan jasa, masing-masing pelaku pengadaan pada organisasi perangkat daerah wajib menyelaraskan rencana strategis dan sasaran rencana kerja dengan detail sasaran pengadaan barang dan jasa yang spesifik ingin dicapai pada tahun tertentu yang saling terkait.

Maksud tujuan dari penyelarasan ini adalah telah termaktubnya unsur-unsur konteks eksternal dan internal pada manajemen strategik masing-masing perangkat daerah, selain dikarenakan prinsip integrasi dari manajemen risiko pada organisasi dalam konteks desain kerangka kerja. Penyelarasan ini dapat berhasil dengan baik apabila pengelola risiko pada masing-masing unsur pelaku pengadaan barang/jasa

memahami konteks eksternal dan internal tersebut dengan detail sasaran yang berdasarkan kepada tugas masing-masing unsur pelaku pengadaan barang/jasa.

2. Artikulasi komitmen dan kepemimpinan dalam manajemen risiko pengadaan barang /jasa  
Masing-masing pimpinan perangkat daerah dalam pelaksanaan tugas pengadaan barang/jasa wajib melaksanakan manajemen risiko dengan melakukan :

- Penyelarasan tujuan organisasi dengan detail tujuan manajemen risiko pengadaan barang/jasa pemerintah;
- Secara berkesinambungan memperkuat integrasi / penyatuan manajemen risiko pada seluruh tahapan aspek pengadaan barang/jasa dan mencakup keseluruhan peran pelaku pengadaan barang/jasa pemerintah;
- Menyatukan keluaran proses manajemen risiko pengadaan barang/jasa dalam aktifitas pengambilan keputusan;
- Senantiasa mengedepankan tanggungjawab, kewenangan, dan akuntabilitas;
- Memastikan ketersediaan sumber daya dalam manajemen risiko pengadaan barang/jasa, baik berupa sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan lain-lain;
- Mengelola penyelesaian konflik kepentingan dalam mencapai tujuan pengadaan barang/jasa dengan berbasiskan informasi terbaik yang tersedia;
- Melaksanakan perbaikan berkelanjutan yang terukur dan memiliki dokumentasi pelaporan untuk menunjang performa organisasi perangkat daerah dalam proses pengadaan barang dan jasa;

3. Penugasan Peran Kewenangan Tanggung Jawab an Akuntabilitas  
Dalam mengelola risiko masing-masing pelaku pengadaan barang/jasa melaksanakan peran sebagai pengelola manajemen risiko (*risk management officer*) secara rangkap jabatan.

4. Alokasi Sumber Daya Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa  
Dalam pelaksanaan pada masing-masing unsur pelaku pengadaan barang/jasa secara berkesinambungan pimpinan organisasi perangkat daerah mengalokasikan perbaikan berkelanjutan pada :

- Sumber daya manusia, meliputi personil hingga pengembangan pengetahuan dan kompetensi;
- Peningkatan dan perbaikan berkelanjutan terkait proses, metode, dan peralatan dalam organisasi untuk dapat digunakan dalam mengelola risiko;
- Dokumentasi pelaksanaan proses dan pelaksanaan prosedur;
- Penerapan sistem informasi manajemen dan sistem manajemen pengetahuan;

Alokasi sumber daya yang dimaksud diatas hendaknya telah mempertimbangkan kemampuan dari sumber daya yang sudah ada

pada masing-masing perangkat daerah beserta batasan kemampuan dari kondisi terbaru.

5. Jalur Komunikasi dan Konsultasi

Terkait alur kerja pelaku pengadaan barang/jasa beserta hubungan keterkaitan pekerjaan antar pelaku pengadaan barang/jasa dapat dilaksanakan komunikasi dan konsultasi yang proaktif dan dapat menghasilkan terkumpulnya informasi yang relevan secara teratur, tersusun, tersintesis, dan saling berbagi untuk dapat digunakan sebagai umpan balik dan perbaikan berkelanjutan.

Berdasarkan maksud tujuan diatas, maka dapat disepakati dalam manajemen risiko pengadaan barang/jasa diperlukan mekanisme dalam komunikasi dalam bentuk pelaporan secara internal dan eksternal. Pelaporan internal dan eksternal meliputi pelaporan penilaian risiko dan pelaporan penanganan risiko. Periode pelaksanaan pembuatan pelaporan ditentukan sebagai berikut :

- a. Internal Perangkat Daerah dan/atau Bagian Pada Sekretariat Daerah : dilaksanakan tiap 1 (satu) bulan sekali ditujukan kepada pimpinan unit kerja dalam hal ini selaku kedudukannya dalam pelaku pengadaan barang/jasa sebagai Pengguna Anggaran (PA) atau Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) bagi Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Pengadaan, Pejabat/Panitia Penerima Hasil Pekerjaan, dan Penyelenggara Swakelola. Laporan diserahkan dalam bentuk fisik dan digital sesuai dengan kebutuhan organisasi perangkat daerah.
  - b. Internal UKPBJ : Khusus untuk Kelompok Kerja Pemilihan, Penyelenggara Kegiatan Unit Kerja Pengadaan Barang /Jasa, dan Penyelenggaraan Kegiatan kesekretariatan Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa termasuk didalamnya Layanan Pengadaan Secara Elektrik menyampaikan laporan pengelolaan, dilaksanakan tiap 1 (satu) bulan sekali ditujukan kepada Sekretaris Daerah selaku Pengguna Anggaran Sekretariat Daerah; Laporan diserahkan dalam bentuk fisik dan digital sesuai dengan kebutuhan organisasi perangkat daerah.
  - c. Eksternal Perangkat Daerah / Bagian Pada Sekretariat Daerah : PA/KPA menembuskan pelaporan yang dilaksanakan tiap 1 (satu) bulan sekali ditujukan kepada Sekretaris Daerah Cq. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah dalam hal ini selaku kedudukannya sebagai Pengendali dan evaluator kebijakan dalam proses pengadaan barang dan jasa dan Penyelenggara administrasi layanan pengadaan barang dan jasa Pemerintah Kabupaten Kutai Barat. Laporan wajib diserahkan dalam bentuk fisik dan digital.
6. Perbaikan berkelanjutan pada butir 1 hingga butir 5 diatas dapat dilaksanakan dengan menggunakan Aplikasi Manajemen Evaluasi Risiko (AMER) yang diciptakan oleh Bagian Pengadaan Barang Jasa

Sekretariat Daerah Kab. Kutai Barat, dan pembaharuan pedoman manajemen risiko pengadaan barang / jasa.

d) Implementasi

Implementasi manajemen risiko pengadaan barang/jasa adalah proses saling terkait antara prinsip manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko, dan proses manajemen risiko yang cakupannya integrasinya pada tahapan aktifitas proses pengadaan barang/jasa yang terdiri namun tidak terbatas pada aktifitas-aktifitas sebagai berikut :

1. Perencanaan Pengadaan Barang Jasa, meliputi aktifitas :
  - i. Penyusunan perencanaan pengadaan;
  - ii. Identifikasi kebutuhan;
  - iii. Penetapan barang/jasa;
  - iv. Cara pengadaan barang/jasa;
  - v. Jadwal pengadaan barang
  - vi. Anggaran pengadaan barang/jasa;
  - vii. Rencana Umum Pengadaan; dan
  - viii. Lain-lain terkait perencanaan pengadaan barang/jasa.
2. Pengadaan melalui swakelola, meliputi aktifitas :
  - i. Perencanaan pengadaan melalui swakelola;
  - ii. Persiapan swakelola;
  - iii. Pelaksanaan swakelola; dan
  - iv. Lain-lain terkait pengadaan melalui swakelola.
3. Pengadaan Barang/Jasa dalam Penanganan Keadaan darurat, meliputi aktifitas :
  - i. Pelaksanaan penetapan kriteria keadaan darurat;
  - ii. Perencanaan;
  - iii. Pelaksanaan;
  - iv. Penyelesaian pembayaran;
  - v. Pengawasan;
  - vi. Pelayanan hukum; dan
  - vii. Lain-lain terkait Pengadaan Barang/Jasa dalam Penanganan Keadaan darurat.
4. Pengelolaan Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa, meliputi aktifitas :
  - i. Pengelolaan pengadaan barang/jasa;
  - ii. Pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik;
  - iii. Pembinaan sumber daya manusia dan kelembagaan pengadaan barang/jasa;
  - iv. Pelaksanaan pendampingan, konsultasi, dan/atau bimbingan teknis pengadaan barang/jasa; dan
  - v. Lain-lain terkait pengelolaan Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa.
5. Pengelolaan Sanksi Daftar Hitam, meliputi :
  - i. Pengusulan;
  - ii. Pemberitahuan;
  - iii. Keberatan;
  - iv. Permintaan rekomendasi;
  - v. Pemeriksaan usulan;
  - vi. Penetapan; dan

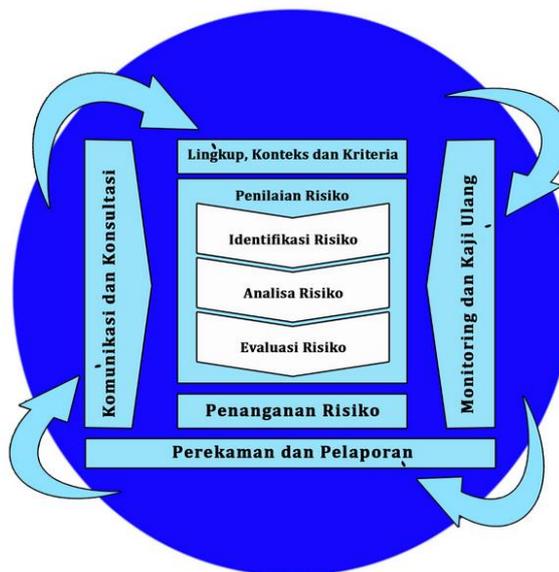
- vii. Lain-lain terkait pengelolaan sanksi daftar hitam.
  6. Pengelolaan Katalog Elektronik, meliputi aktifitas :
    - i. Melakukan evaluasi/kajian;
    - ii. Pemilihan penyedia katalog elektronik;
    - iii. Pelaksanaan kontrak katalog elektronik;
    - iv. Monitoring dan evaluasi katalog elektronik;
    - v. Menetapkan batasan harga;
    - vi. Mengelola sanksi; dan
    - vii. Lain-lain terkait pengelolaan katalog elektronik.
  7. Pemanfaatan Agen Pengadaan, meliputi :
    - i. Pengalihan risiko dengan menggunakan Agen Pengadaan berupa UKPBJ;
    - ii. Pengalihan risiko dengan menggunakan Agen Pengadaan berupa Pelaku Usaha; dan
    - iii. Lain-lain terkait pemanfaatan Agen Pengadaan.
  8. Pemanfaatan Layanan Penyelesaian Sengketa Kontrak Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, meliputi :
    - i. Mediasi;
    - ii. Konsiliasi;
    - iii. Arbitrase; dan
    - iv. Lain-Lain terkait pemanfaatan Layanan Penyelesaian Sengketa Kontrak Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah,
  9. Lain-lain, meliputi :
    - i. Aktifitas Pengadaan Barang/Jasa lainnya.
- e) Evaluasi dan Perbaikan
- Evaluasi pedoman manajemen risiko dapat dilakukan dengan memperhatikan hasil pemantauan yang merupakan keluaran dari proses yang mengacu pada pedoman ini, hal-hal yang dipandang perlu diperbaiki selanjutnya dapat ditetapkan dalam bentuk penetapan di masa mendatang yang secara otomatis mencabut Surat Edaran Bupati ini.

## BAB V PROSES MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN BARANG / JASA

### 1. Pengantar

Proses manajemen risiko meliputi pada penerapan sistematis yang terdiri dari kebijakan, prosedur, dan pelaksanaan aktifitas komunikasi dan konsultasi, membangun konteks dan menilai, menangani, memantau, mengkaji, merekam, dan melaporkan risiko. Proses ini dapat diilustrasikan sebagaimana Gambar V.1.

Gambar V.1  
Proses Manajemen Risiko Secara Umum



Proses manajemen risiko harus menjadi bagian terintegrasi dari manajemen dan pengambilan keputusan dan terintegrasi dalam struktur, operasi, dan proses dari organisasi. Proses manajemen risiko dapat diterapkan pada tingkatan stratejik, operasional, perencanaan program, atau pada proyek, dimana spesifik pada pengadaan barang/jasa adalah tingkatan proyek. Terdapat banyak aplikasi dalam proses manajemen risiko dalam sebuah organisasi, manajemen risiko dapat disesuaikan untuk mencapai sasaran dan menyesuaikan konteks eksternal dan konteks internal yang dapat diterapkan. Perubahan yang dinamis dan bervariasinya sifat dari perilaku manusia dan budaya harus dipertimbangkan selama berlangsungnya proses manajemen risiko.

Walaupun proses manajemen risiko seringkali digambarkan sebagai proses yang kondisi keluarannya dipengaruhi oleh masukan dan keadaan keluaran sebelumnya berdasarkan urutan waktu, namun dalam prakteknya proses manajemen risiko tidak berdiri sendiri secara mandiri (*self contained*), melainkan dilaksanakan secara berulang-ulang atau iteratif.

### 2. Proses

Proses-proses manajemen risiko secara umum akan dijelaskan pada bagian ini untuk memperdalam pemahaman terhadap proses manajemen risiko,

untuk penjelasan spesifik pada proses manajemen risiko pengadaan barang/jasa akan dibahas pada bagian selanjutnya dari bab ini.

a) Komunikasi dan konsultasi

Tujuan dari komunikasi dan konsultasi adalah untuk mendampingi stakeholder terkait dalam memahami risiko, pemahaman risiko ini menjadi dasar dari tiap keputusan dibuat dan menjadi alasan mengapa tindakan terkait diperlukan.

Komunikasi dilakukan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman atas risiko, dimana konsultasi mencakup keterlibatan dalam pengambilan umpan balik dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan. Koordinasi erat antara komunikasi dan konsultasi harus dapat memfasilitasi pertukaran informasi secara faktual, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat dipahami, turut menjadi perhatian juga terkait masalah kerahasiaan dan integritas dari informasi, termasuk juga didalamnya hak atas kerahasiaan pribadi individu.

Komunikasi dan konsultasi memiliki sasaran untuk :

- Membawa berbagai area keahlian secara bersama-sama untuk ambil bagian dalam tiap tahapan proses manajemen risiko;
- Memastikan bahwa pandangan yang berbeda telah dipertimbangkan secara semestinya ketika mendefinisikan kriteria risiko dan ketika mengevaluasi risiko;
- Menyediakan informasi yang cukup untuk memfasilitasi kemungkinan risiko kelalaian dan pembuatan keputusan;
- Membangun kepekaan terhadap inklusivitas yang mengakomodir pandangan-pandangan pihak-pihak terkait dan rasa kepemilikan bersama terhadap pihak-pihak terkait yang terdampak atas risiko.

b) Cakupan, Konteks, dan Kriteria

Tujuan dari menentukan cakupan, konteks, dan kriteria adalah untuk menyesuaikan proses manajemen risiko, memungkinkan penilaian risiko yang efektif dan penanganan risiko yang tepat. Cakupan, konteks, dan kriteria meliputi mendefinisikan cakupan dari proses dan memahami konteks eksternal dan konteks internal.

Organisasi harus mendefinisikan cakupan dari aktifitas manajemen risiko.

Seiring dengan dapat diterapkannya proses manajemen risiko pada tingkatan-tingkatan yang berbeda (contoh strategik, operasional, program, proyek, atau aktifitas lainnya), menjadi lebih penting untuk memperjelas tentang cakupan yang menjadi pertimbangan, sasaran relevan untuk dipertimbangkan, dan keselarasannya dengan sasaran organisasi.

Ketika merencanakan pendekatan, pertimbangan meliputi :

- Sasaran dan keputusan yang diperlukan untuk dibuat;
- Keluaran yang diharapkan dari langkah-langkah yang dibutuhkan untuk untuk diambil dalam proses;
- Waktu, lokasi, hal-hal spesifik yang tidak dikecualikan, dan hal-hal spesifik yang dikecualikan.
- Sumber daya yang dibutuhkan, tanggung-jawab dan catatan untuk disimpan;

- Hubungan keterkaitan dengan proyek lainnya, proses lainnya, dan aktifitas lainnya;

Pertimbangan tersebut selanjutnya perlu diselaraskan dengan konteks eksternal dan konteks internal masing-masing tingkatan, konteks eksternal dan konteks internal adalah hal-hal saling terkait dalam satu lingkungan dimana organisasi mencari cara untuk mendefinisikan dan mencapai sasarannya.

Konteks dari proses manajemen risiko harus dibangun dari kesepahaman bersama lingkungan eksternal dan lingkungan internal dimana organisasi beroperasi dan harus merefleksikan kondisi lingkungan berlangsungnya aktifitas dimana proses manajemen risiko diterapkan.

Memahami konteks menjadi penting karena :

- Manajemen risiko mengambil tempat dalam konteks sasaran dan aktifitas dari organisasi;
- Faktor organisasi dapat menjadi sumber dari risiko;
- Tujuan dan cakupan dari manajemen risiko kemungkinan dapat saling berhubungan dengan sasaran dari organisasi secara keseluruhan.

Organisasi harus menetapkan konteks eksternal dan konteks internal proses manajemen risiko dengan mempertimbangkan faktor yang disebutkan dalam Bab IV Penjelasan tentang Desain pada butir Memahami Organisasi dan Konteks, penetapan konteks eksternal dan konteks internal ini secara konkrit dapat secara otomatis dibedakan karena masing-masing organisasi perangkat daerah beserta masing-masing unit dibawahnya memiliki rencana strategik dan rencana kerja masing-masing.

Selanjutnya diperlukan input masing-masing organisasi dan unit kerja untuk mendefinisikan kriteria risiko Organisasi harus menentukan jumlah dan tipe risiko yang dapat diambil atau dapat tidak diambil, secara relatif terhadap sasaran. Proses mendefinisikan kriteria risiko juga harus mendefinisikan kriteria untuk mengevaluasi tingkat signifikan dari sebuah risiko dan untuk menunjang proses pembuatan keputusan. Kriteria risiko harus selaras dengan kerangka kerja manajemen risiko dan dapat disesuaikan kepada tujuan tertentu secara spesifik dan cakupan dari aktifitas yang sedang dipertimbangkan. Kriteria risiko harus mencerminkan nilai organisasi, sasaran, dan sumberdaya dan tetap konsisten dengan kebijakan dan pernyataan tentang manajemen risiko. Kriteria harus dapat ditentukan bergantung kepada kewajiban dan pandangan dari para stakeholder;

Walaupun kriteria risiko harus sudah ditetapkan ketika proses penilaian risiko dimulai, namun kriteria risiko bersifat dinamis dan dapat dikaji ulang dan diubah, jika diperlukan.

Untuk menetapkan kriteria risiko, berikut adalah hal-hal yang perlu dipertimbangkan :

- Sifat dan jenis ketidakpastian yang dapat mempengaruhi keluaran dan sasaran (baik yang berwujud maupun tidak berwujud);
- Bagaimana konsekuensi (positif dan/atau negatif) dan likelihood dapat di definisikan dan di ukur;
- Faktor-faktor terkait waktu;

- Konsistensi dari cara pengukuran;
- Bagaimana tingkatan risiko dapat ditentukan;
- Bagaimana kombinasi dan sekuensial tahapan urut waktu atas beberapa risiko turut dipertimbangkan;
- Kapasitas dari organisasi;

c) Penilaian Risiko

Penilaian risiko adalah proses keseluruhan dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko; Penilaian risiko harus disusun secara sistematis, iteratif, dan kolaboratif, menarik pengetahuan dan sudut pandang dari para stakeholder. Penilaian risiko harus menggunakan informasi terbaik tersedia, dilengkapi penyelidikan yang lebih lanjut jika dibutuhkan. Berikut ini adalah tahapan pelaksanaan penilaian risiko :

1. Identifikasi Risiko

Tujuan dari identifikasi risiko adalah untuk menemukan, mengenali, dan menggambarkan risiko yang memungkinkan untuk membantu ataupun mencegah organisasi dalam mencapai sasarannya. Terkait hal tersebut, maka kesesuaian dan informasi yang terbaru adalah penting untuk mengidentifikasi risiko.

Organisasi dapat menggunakan berbagai teknik untuk mengidentifikasi ketidakpastian yang dapat mempengaruhi satu atau lebih dari sasaran. Faktor berikut, dan hubungan antar tiap-tiap faktor, harus dipertimbangkan :

- Sumber risiko berwujud atau tidak berwujud;
- Penyebab dan kejadian;
- Ancaman dan peluang;
- Kerentanan dan kapabilitas;
- Perubahan konteks eksternal dan konteks internal;
- Indikator dari risiko yang baru muncul;
- Sifat dan nilai dari aset dan sumberdaya;
- Keterbatasan dari pengetahuan dan kehandalan informasi;
- Faktor terkait waktu;
- Biasanya informasi, baik itu dikarenakan asumsi dan keyakinan dari mereka yang terlibat.

Organisasi harusnya dapat mengidentifikasi risiko, baik itu sumber risiko yang sudah teridentifikasi dalam pengendalian maupun yang belum teridentifikasi. Kemungkinan terhadap muncul lebih dari satu jenis keluaran juga perlu dipertimbangkan, yang mana hal ini akan memberikan hasil bervariasi terhadap konsekuensi berwujud maupun konsekuensi tidak berwujud.

2. Analisis Risiko

Tujuan dari analisis risiko adalah melaksanakan pemahaman terhadap sifat dari risiko dan bila memungkinkan termasuk karakteristik dan tingkatan risiko. Analisis risiko melibatkan pertimbangan mendetail pada ketidakpastian, sumber risiko, konsekuensi, likelihood, kejadian, skenario, kendali dan efektifitasnya. Sebuah kejadian dapat memiliki beberapa

penyebab dan konsekuensi yang dapat mempengaruhi beberapa sasaran.

Analisis risiko dapat dilakukan dengan variasi derajat pada detail dan kompleksitas, bergantung kepada tujuan dari analisis, ketersediaan dan kehandalan informasi, dan sumberdaya tersedia. Teknik analisis dapat menjadi kualitatif, kuantitatif atau kombinasi dari keduanya tergantung pada keadaan dan peruntukan penggunaannya.

Analisis risiko harus mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. *Likelihood* terhadap kejadian dan konsekuensi
- b. Sifat dan besarnya konsekuensi dampak;
- c. Kompleksitas dan konektifitas;
- d. Faktor terkait waktu dan hal yang berubah-ubah;
- e. Efektifitas dari tindakan pengendalian yang sudah ada;
- f. Sensitifitas dan tingkat kepercayaan;

Analisis risiko dapat dipengaruhi oleh penyimpangan oleh opini, bias, persepsi risiko dan penilaian. Pengaruh tambahan adalah kualitas dari informasi yang digunakan, asumsi dan pengecualian yang dilakukan, dan hambatan keterbatasan apapun dari sisi teknis dan bagaimana cara melakukan eksekusi. Pengaruh ini perlu dipertimbangkan, di dokumentasikan, dan dikomunikasikan kepada pengambil keputusan.

Kejadian tidak pasti sangat sulit diukur secara kuantitatif. Hal ini dapat menjadi masalah ketika menganalisa kejadian dengan konsekuensi yang cukup parah. Dalam kasus seperti ini, menggunakan kombinasi teknik dapat menyediakan wawasan yang lebih luas.

Analisis risiko menyediakan masukan bagi evaluasi risiko, untuk keputusan apakah diperlukan penanganan risiko dan bagaimana caranya, dan seperti apa strategi penanganan risiko dan metode yang digunakan kebanyakan. Hasil-hasil analisis risiko menyediakan pandangan untuk pengambilan keputusan, bagaimana keputusan dibuat, dan pilihan dalam analisis risiko untuk tipe risiko dan tingkatan risiko berbeda.

### 3. Evaluasi Risiko

Tujuan dari evaluasi risiko adalah untuk mendukung keputusan. Evaluasi risiko melibatkan hasil yang dapat dibandingkan dari analisis risiko dengan kriteria risiko yang sudah ditetapkan untuk menentukan apakah tindakan tambahan dibutuhkan. Hal ini dapat mengarahkan keputusan untuk :

- o Lebih lanjut tidak melakukan apa-apa;
- o Mempertimbangkan opsi penanganan risiko;
- o Melakukan analisis lebih jauh untuk lebih memahami risiko;
- o Mempertahankan kendali yang sudah ada;
- o Mempertimbangkan ulang sasaran;

Keputusan harus memperhitungkan konteks yang lebih luas dan aktual dan memandang konsekuensi pada stakeholder eksternal dan stakeholder internal. Keluaran dari evaluasi risiko harus direkam, dikomunikasikan dan di validasi pada tingkatan yang sesuai dalam organisasi.

#### 4. Penanganan Risiko

Tujuan dari perencanaan risiko adalah memilih dan menerapkan opsi untuk mengatasi risiko. Penanganan risiko melibatkan proses iteratif (berulang) sebagai berikut :

- Memformulasikan dan memilih opsi Penanganan risiko
- Perencanaan dan penerapan penanganan risiko.
- Penilaian efektifitas penanganan risiko;
- Memutuskan apakah risiko yang tersisa dapat diterima.
- Jika tidak, lakukan penanganan lebih lanjut.

Selanjutnya adalah melakukan pemilihan atas opsi-opsi penanganan risiko, dimana pemilihan opsi-opsi Penanganan risiko yang sesuai melibatkan penyeimbangan terhadap manfaat potensial yang diturunkan dari hubungan antara pencapaian tujuan dengan biaya, usaha atau kerugian dari menerima pilihan Penanganan risiko.

Pilihan penanganan risiko tidak selalu saling terkait dan menguntungkan pihak terkait secara eksklusif atau tepat dalam semua kondisi. Pilihan untuk menangani risiko mungkin melibatkan satu atau lebih dari yang berikut :

- Menghindari risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan risiko;
- Mengambil atau meningkatkan risiko untuk mengejar peluang;
- Menghilangkan sumber risiko;
- Mengubah likelihood;
- Mengubah Dampak konsekuensi;
- Berbagi risiko (misalnya melalui kontrak, pembelian asuransi);
- Mempertahankan risiko dengan keputusan berdasarkan informasi.

Pembenaran untuk Penanganan risiko lebih luas dari pada pertimbangan ekonomi semata dan harus mempertimbangkan semua kewajiban organisasi, komitmen sukarela, dan pandangan para stakeholder. Pemilihan opsi Penanganan risiko harus dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi, kriteria risiko, dan sumber daya yang tersedia.

Ketika memilih opsi Penanganan risiko, organisasi harus mempertimbangkan nilai, persepsi dan potensi keterlibatan stakeholder dan cara yang paling tepat untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan mereka. Meskipun sama efektifnya, beberapa Penanganan risiko dapat lebih diterima oleh beberapa stakeholder daripada yang lain.

Penanganan risiko, walaupun telah dirancang dan dilaksanakan dengan hati-hati mungkin tidak menghasilkan hasil yang diharapkan dan dapat menghasilkan konsekuensi yang tidak diinginkan. Pemantauan dan peninjauan perlu menjadi bagian terintegrasi dari penerapan Penanganan risiko untuk memberi jaminan bahwa berbagai bentuk Penanganan telah efektif dan tetap efektif.

Penanganan risiko juga dapat memperkenalkan risiko baru yang dikelola. Jika tidak ada pilihan penanganan risiko yang tersedia atau jika pilihan penanganan tidak cukup memodifikasi risiko, risiko harus dicatat dan tetap dilaksanakan kaji ulang yang dilaksanakan terus menerus.

Pengambil keputusan dan stakeholder lainnya harus menyadari sifat dan tingkat risiko yang tersisa setelah penanganan risiko dan jika sesuai Penanganan lebih lanjut. Risiko yang tersisa harus didokumentasikan dan menjadi sasaran pemantauan, kaji ulang, dan, ketika memungkinkan ditangani lebih lanjut.

Tujuan dari rencana Penanganan risiko adalah untuk menentukan bagaimana pilihan penanganan yang dipilih akan dilaksanakan, sehingga pengaturan di pahami oleh mereka yang terlibat dan kemajuan terhadap rencana dapat di pantau. Rencana Penanganan harus secara jelas mengidentifikasi urutan dimana Penanganan risiko harus dilaksanakan.

Rencana Penanganan harus di integrasikan kedalam rencana manajemen dan proses organisasi, dengan berkonsultasi dengan stakeholder yang tepat.

Informasi yang disediakan dalam rencana Penanganan harus mencakup ;

- Dasar pemikiran untuk pemilihan opsi Penanganan risiko, termasuk manfaat yang diharapkan dapat diperoleh;
- Mereka yang bertanggung jawab dan bertanggung jawab untuk menyetujui dan mengimplementasikan rencana;
- Tindakan yang diusulkan;
- Sumber daya yang dibutuhkan, termasuk cadangannya;
- Kinerja terukur;
- Kendala batasan;
- Pelaporan dan pemantauan yang dibutuhkan;
- Kapan tindakan diharapkan dilaksanakan dan diselesaikan.

#### 5. Pemantauan dan Peninjauan Ulang

Tujuan dari pemantauan dan peninjauan ulang adalah untuk menjamin dan meningkatkan kualitas dan efektivitas proses desain, implementasi dan keluaran. Pemantauan berkelanjutan dan peninjauan berkala terhadap proses manajemen risiko dan keluarannya harus direncanakan sebagai bagian terencana dari proses manajemen risiko, dengan tanggung jawab yang telah terdefinisi dengan jelas.

Pemantauan dan kaji ulang harus mengambil tempat pada tiap tahapan dari proses. Pemantauan dan kaji ulang meliputi perencanaan, pengumpulan dan analisis informasi, perekaman

hasil dan ketersediaan umpan balik. Hasil pantauan dan tinjauan harus di masukan keseluruhan kegiatan manajemen kinerja, pengukuran dan pelaporan aktifitas organisasi.

#### 6. Perekaman dan Pelaporan Proses

Pencatatan dan pelaporan proses manajemen risiko dan hasilnya harus di dokumentasikan dan di laporkan melalui mekanisme yang tepat. Tujuan pencatatan dan pelaporan adalah :

- Mengomunikasikan seluruh kegiatan manajemen risiko dan hasilnya secara lintas organisasi;
- Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan;
- Mengembangkan dan memberi peningkatan terhadap aktifitas manajemen;
- Membantu interaksi dengan para stakeholder, termasuk mereka yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk kegiatan manajemen risiko.

Keputusan tentang pembuatan, retensi dan penanganan informasi harus menjadi perhatian, tetap tidak terbatas pada : penggunaannya, pertimbangan kepekaan informasi, dan konteks internal dan eksternal organisasi.

Pelaporan merupakan bagian integral dari tata pola organisasi dan harus meningkatkan kualitas dialog dengan para stakeholder dan mendukung manajemen puncak dan pengawas dalam memenuhi tanggung jawab mereka faktor-faktor yang perlu di pertimbangkan untuk pelaporan termasuk, tetapi tidak terbatas pada:

- Stakeholder yang berbeda dan kebutuhan informasi khusus;
- Beban biaya, frekuensi dan ketepatan waktu pelaporan;
- Metode pelaporan;
- Relevansi dalam Peningkatan penggunaan informasi untuk tujuan organisasi dan pengambilan keputusan.

### **3. Penerapan Proses Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa**

#### a) Komunikasi dan Konsultasi

Pada Pengadaan Barang dan Jasa informasi terkait identitas yang harus tersedia dalam laporan manajemen risiko yang merupakan sarana komunikasi dan konsultasi adalah, nama dan jabatan pembuat laporan, nama dan jabatan atasan pembuat laporan, dan nama dan jabatan tujuan / tembusan dari laporan.

Hal ini penting untuk dicantumkan agar laporan tersebut dapat terbuka sehingga diharapkan pihak terkait yang memiliki latar belakang berbagai area keahlian secara bersama-sama untuk ambil bagian dalam tiap tahapan proses manajemen risiko, secara administrasi memastikan bahwa pandangan-pandangan yang berbeda telah dipertimbangkan secara semestinya ketika mendefinisikan kriteria risiko dan ketika mengevaluasi risiko, menyediakan informasi yang cukup untuk memfasilitasi kemungkinan risiko kelalaian dan pembuatan keputusan,

dan membangun kepekaan terhadap inklusivitas yang mengakomodir pandangan-pandangan pihak-pihak terkait dan rasa kepemilikan bersama terhadap pihak-pihak terkait yang terdampak atas risiko.

Pencantuman informasi terkait identitas tujuan dan asal laporan ini penting karena tiap-tiap pelaku pengadaan barang/jasa memiliki persepsi yang berbeda atas identifikasi risiko dan keterkaitan dengan pemilik risiko atas risiko pengadaan barang/jasa yang dinilai.

b) Cakupan Konteks dan Kriteria

Dalam manajemen risiko pengadaan barang/jasa, masing-masing perangkat daerah dalam mengkaji pondasi cakupan konteks dan kriteria dengan memulai penetapan cakupan dimulai dari mengetahui visi, misi, dan sasaran organisasi. Setelah mengetahui visi, misi, dan sasaran dari perangkat daerah maka pengelola risiko pengadaan barang/jasa perlu menetapkan konteks dan kriteria terlebih dahulu dengan menspesifikasikan detil tujuan dari pengadaan barang/jasa tersebut.

Penetapan kriteria risiko dalam melakukan analisa risiko pada pengadaan barang/jasa wajib memperhatikan kategori aktifitas, aktifitas risiko, kemungkinan terjadi (*likelihood*), dan dampak selaku konsekuensi, dilakukan penilaian yang dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif atau analisis kuantitatif kemungkinan terjadinya (*likelihood*) dan dampak terhadap kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a. menetapkan jenis analisis risiko sesuai tujuan, ketersediaan data, dan tingkat kedalaman analisis risiko yang dilakukan;
- b. melakukan analisis risiko terhadap sumber risiko;
- c. mengkaji kekuatan dan kelemahan dari sistem dan mekanisme pengendalian baik proses, peralatan, dan praktik yang ada;
- d. melakukan analisis terhadap besarnya kemungkinan terjadinya (*likelihood*) suatu risiko, dampaknya, hingga risiko turunan/tersisa;
- e. melakukan analisis terhadap tingkat suatu risiko, baik berupa selera risiko (*risk appetite*) maupun toleransi penerimaan risiko (*risk tolerance*);

analisis tersebut diatas dapat dilaksanakan dengan menggunakan dua dimensi, yaitu :

i. kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) frekuensi

Dalam menentukan kemungkinan terjadinya risiko sebagai salah satu skala pengukuran atas kriteria risiko maka dibagi kemungkinan terjadinya risiko dengan menggunakan pengukuran terhadap frekuensi kemungkinan terjadinya sebuah risiko.

Dalam pengukuran kriteria risiko terdapat hal yang perlu dipertimbangkan sebagaimana disebutkan pada Bab V bagian 2 huruf b, penyusunan kemungkinan terjadinya risiko memperhatikan Faktor-faktor terkait waktu dalam hal ini adalah kriteria jumlah risiko dalam bentuk frekuensi dan periode terjadinya risiko yang secara umum berada dalam bentuk tahunan, selain itu untuk memastikan Konsistensi dari cara pengukuran maka perlu ditetapkan skala ukuran dengan 5 (lima) tingkatan gradasi menyerupai skala *likert*.

Penentuan skala ukuran ini selain memastikan konsistensi cara pengukuran juga sekaligus menjawab salah satu hal yang harus diperhatikan dalam hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu Bagaimana tingkatan risiko dapat ditentukan.

Kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) merupakan skala ukuran dengan 5 (lima) tingkatan kemungkinan terjadinya risiko pengadaan barang/jasa yang terdiri atas sebaran nilai 1 hingga 10, sebagaimana daftar dibawah ini dengan gradasi kriteria terhadap frekuensi (dalam satuan kali) pada periode waktu tertentu :

Tabel 5.1  
Kemungkinan Terjadinya Risiko (*likelihood*)

Kemungkinan Terjadinya/ Keterjadian (Likelihood)	Kriteria	Nilai
Jarang	<1 kali dalam setahun	1
Kemungkinan kecil	1-2 kali dalam setahun	3
Kemungkinan Sedang	3-6 kali dalam setahun	5
Kemungkinan Besar	7-12 kali dalam setahun	7
Hampir pasti	>1 kali dalam sebulan atau >12 kali dalam setahun	10

ii. tingkat dampak.

Dalam pengukuran kriteria risiko terdapat hal yang perlu dipertimbangkan sebagaimana disebutkan pada Bab V bagian 2 huruf b, hal yang perlu dipertimbangkan tersebut dikaitkan dengan potensi risiko pengadaan barang/jasa adalah sebagaimana tampak pada tabel berikut ini :

Tabel 5.2  
 Analisa Kriteria Tingkat Dampak Pengadaan Barang/Jasa Dengan  
 Memperhatikan Unsur Yang Harus Dipertimbangkan

No	Hal Yang Harus Dipertimbangkan	Kriteria Dampak Dalam Konteks Pengadaan Barang/Jasa
1	Sifat dan jenis ketidakpastian yang dapat mempengaruhi keluaran dan sasaran (baik yang berwujud maupun tidak berwujud);	<ul style="list-style-type: none"> <li>- penundaan pelaksanaan tahapan pengadaan barang/jasa</li> <li>- perubahan perencanaan</li> </ul>
2	Bagaimana konsekuensi (positif dan/atau negatif) dapat di definisikan dan di ukur;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerugian/inefisiensi/defisit atas pagu anggaran</li> <li>- Konflik serius</li> <li>- Tuntutan hukum</li> <li>- Penolakan</li> </ul>
3	Bagaimana kombinasi dan sekuensial tahapan urut waktu atas beberapa risiko turut dipertimbangkan;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berdampak semakin memperparah kerusakan</li> <li>- Berdampak pada ancaman keselamatan fisik</li> </ul>
4	Kapasitas dari organisasi;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ketidakpuasan masyarakat dan kaitannya dengan lingkup masyarakat</li> </ul>

Serupa dengan penentuan kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*), maka pada penentuan tingkatan dampak dengan memperhatikan hal yang perlu dipertimbangkan sebagaimana disebut dalam Bab V bagian 2 huruf b, terkait Konsistensi dari cara pengukuran, dan Bagaimana tingkatan risiko dapat ditentukan maka menggunakan skala pengukuran bergradasi tingkatan layaknya skala *likert* yang terdiri atas sebaran nilai 1 hingga 10 kembali digunakan dengan penjabaran sebagai berikut :

Tabel 5.3  
 Dampak Terjadinya Risiko

Dampak terjadinya Risiko	Kriteria (satu atau beberapa)	Nilai
Tidak Signifikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian/inefisiensi/defisit atas pagu anggaran dibawah 2% per-paket</li> <li>• penundaan pelaksanaan tahapan pengadaan barang/jasa kurang dari 2 minggu</li> <li>• Kerusakan sangat ringan</li> <li>• Ketidakpuasan sedikit warga</li> </ul>	1
Kecil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian/inefisiensi/defisit atas pagu anggaran antara 2% hingga kurang dari 5% per-paket</li> <li>• penundaan pelaksanaan tahapan pengadaan barang/jasa 2-4 minggu</li> <li>• kerusakan ringan yang masih dapat diatasi</li> <li>• ketidakpuasan masyarakat cukup luas di tingkat RT</li> </ul>	3
Sedang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian/inefisiensi/defisit atas pagu anggaran antara 5% hingga kurang dari 10% per-paket</li> <li>• penundaan pelaksanaan tahapan pengadaan barang/jasa 4-8 minggu</li> <li>• perubahan perencanaan</li> <li>• kerusakan cukup parah dengan perbaikan mencakup 20% hingga 50%</li> <li>• ketidakpuasan masyarakat cukup luas di tingkat Kelurahan/Desa/Kampung</li> </ul>	5
Besar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian/inefisiensi/defisit atas pagu anggaran antara 10% hingga kurang dari 20% per-paket</li> <li>• penundaan pelaksanaan tahapan pengadaan barang/jasa 8-16 minggu</li> <li>• kerusakan berat atau ancaman keselamatan fisik;</li> <li>• ketidakpuasan masyarakat cukup luas di tingkat Kecamatan;</li> </ul>	7
Sangat Serius	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian/inefisiensi/defisit atas pagu anggaran diatas 20% per-paket</li> <li>• penundaan pelaksanaan tahapan pengadaan barang/jasa diatas 16 minggu</li> <li>• penolakan kegiatan oleh masyarakat;</li> <li>• tuntutan/permasalahan hukum;</li> <li>• konflik serius pada lingkungan masyarakat;</li> <li>• kerusakan membahayakan keselamatan jiwa dan/atau masyarakat;</li> <li>• ketidakpuasan masyarakat mencakup tingkat Kabupaten dan pemangku kepentingan/turunnya kredibilitas secara signifikan</li> </ul>	10

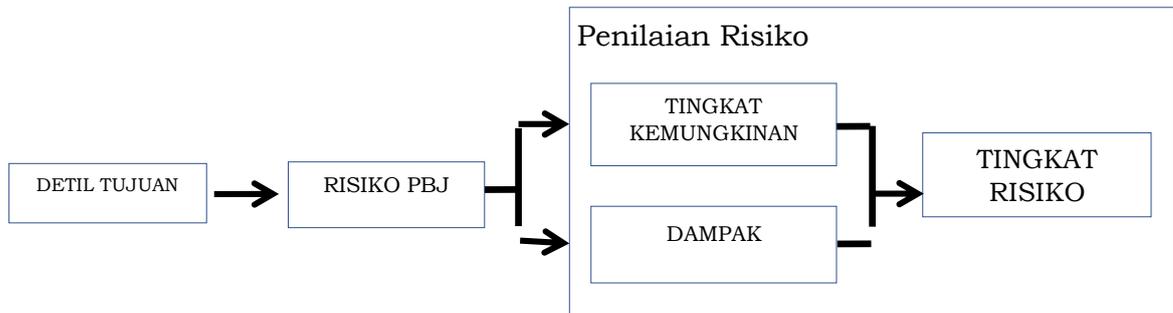
Sedangkan pengaturan terhadap kapasitas dari organisasi termaktub dalam evaluasi risiko yang dilakukan dengan membandingkan tingkat setiap jenis risiko yang telah dilalaksanakan penilaiannya dan dibandingkan dengan selera risiko yang merupakan tingkat risiko yang diinginkan pelaku pengadaan barang/jasa dan toleransi risiko pelaku pengadaan barang/jasa.

Baik tingkat selera risiko (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) pelaku pengadaan barang/jasa digunakan untuk melaksanakan evaluasi risiko, oleh karena itu gabungan keduanya yang disebut profil risiko (*risk profile*) harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum melaksanakan penilaian risiko dan penanganan risiko.

Pelaksanaan penetapan profil risiko, penilaian risiko, dan penanganan risiko pada dasarnya menggunakan tingkatan risiko yang berdasarkan hasil perkalian antar kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) dengan dampak terjadinya risiko, untuk memudahkan pemahaman dan memberi

gambaran, tahapan-tahapan tersebut di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar V.2  
 Alur Penilaian Risiko Pengadaan Barang/Jasa



kemudian klasifikasi besaran risiko dibagi dalam tiga klasifikasi berdasarkan klasifikasi tingkat risiko sebagai berikut :

Tabel 5.4  
 Daftar Tingkat Risiko

No	Uraian Tingkat Risiko	Range Nilai Tingkat Risiko
1	Kelompok Risiko Tinggi (High Risks): adalah kelompok di mana terdapat risiko-risiko yang berbahaya dan tidak bisa ditolerir, apapun manfaat yang dikandung dalam kegiatan tersebut. Oleh karena itu, langkah-langkah mitigasi risiko (risk reduction) harus diambil, berapapun biayanya.	Diatas 35
2	Kelompok Risiko Menengah (Medium Risks): adalah kelompok risiko di mana perlu ada analisis manfaat-biaya guna mengukur perbandingan antara peluang serta dampak buruknya.	10 hingga 35
3	Kelompok Risiko Rendah (Low Risk): adalah kelompok risiko di mana aspek positif atau negatif risiko tersebut sangat sepele atau terlalu kecil sehingga tidak butuh penanganan risiko secara khusus.	1 hingga 9

Secara statistik dengan menggunakan pendekatan ukuran penyebaran terhadap letak kuartil atas 3 (tiga) tingkatan risiko maka pembagian range untuk masing-masing kelas pada tingkat risiko terendah dan menengah batas atasnya menggunakan kuartil pertama dan kuartil ketiga. Penetapan Range Nilai terhadap masing-masing tingkatan risiko Menggunakan Sebaran Simpangan Kuartil ke 1 dan Kuartil ke 3 atas Peta Risiko selanjutnya dicantumkan sebagaimana tabel diatas sehingga

selanjutnya apabila digambarkan dalam Peta Risiko (*Risk Map*) menjadi sebagai berikut :

Gambar V.3  
 Peta Risiko Pengadaan Barang/Jasa

PETA RISIKO 5 X 5			DAMPAK				
			1	3	5	7	10
			Tidak Signifikan	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Serius
KEMUNGKINAN (LIKELIHOOD)	10	Hampir Pasti	10 Menengah	30 Menengah	50 Tinggi	70 Tinggi	100 Tinggi
	7	Kemungkinan Besar	7 Rendah	21 Menengah	35 Menengah	49 Tinggi	70 Tinggi
	5	Kemungkinan Sedang	5 Rendah	15 Menengah	25 Menengah	35 Menengah	50 Tinggi
	3	Kemungkinan Kecil	3 Rendah	9 Rendah	15 Menengah	21 Menengah	30 Menengah
	1	Jarang	1 Rendah	3 Rendah	5 Rendah	7 Rendah	10 Menengah

c) Penilaian Risiko

Proses penilaian risiko pengadaan barang/jasa seharusnya dilakukan oleh seluruh unsur pelaku pengadaan barang/jasa, dimana lingkup tanggung-jawab penilaian risiko pengadaan barang/jasa meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Dalam hal penilaian risiko pengadaan barang/jasa tidak dapat dilaksanakan atau sulit dilaksanakan oleh Unit Kerja dan/atau Pelaku Pengadaan Barang/Jasa pada Perangkat Daerah, maka sesuai kewenangan yang diberikan kepada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa selaku pengendali dan evaluator kebijakan dalam proses pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Kabupaten Kutai Barat dapat memberikan bimbingan agar Unit Kerja dan/atau Pelaku Pengadaan Barang/Jasa pada Perangkat Daerah dapat melakukan penilaian risiko pengadaan barang/jasa secara mandiri.

1. Identifikasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa

Proses pertama yang harus dilakukan dalam penilaian risiko pengadaan barang/jasa adalah proses identifikasi risiko. Identifikasi risiko merupakan proses pencarian, menemukan, menjelaskan, dan mendokumentasikan risiko. Proses ini bisa dilakukan dengan memperhatikan sumber risiko pada setiap proses dalam tahapan pengadaan barang/jasa pada setiap pelaku pengadaan barang/jasa pada masing-masing unit kerja pada perangkat daerah.

Identifikasi risiko harus dilakukan secara komprehensif dengan menggunakan proses yang sistematis dan terstruktur, secara mendalam, luas, dan sebisa mungkin mencakup semua risiko pengadaan barang/jasa, baik risiko yang berada dalam kendali pelaku

pengadaan barang/jasa, maupun yang diluar kendali pelaku pengadaan barang/jasa. Teknik identifikasi risiko dapat dilaksanakan dengan menggunakan :

- a. Analisa Proses
- b. Analisa Historis
- c. Analisa Dokumen
- d. Wawancara
- e. *Brainstorming*
- f. *Delphi* (Kuesioner dan responden)
- g. *Root Cause Analysis*
- h. *Cause and effect Analysis*

Identifikasi risiko memperhitungkan Likelihood terhadap kejadian dan dampak kejadian, Sifat dan besarnya konsekuensi dampak, Kompleksitas dan konektifitas, Faktor terkait waktu dan hal yang berubah-ubah, Efektifitas dari tindakan pengendalian yang sudah ada, Sensitifitas dan tingkat kepercayaan kombinasi hal tersebut menghasilkan uraian lingkup detil tujuan yang terpengaruhi (Tujuan terdampak), nama risiko teridentifikasi, faktor penyebab, sumber daya terdampak, kontrol yang ada, dan Pemilik Risiko. Selanjutnya identifikasi risiko tersebut dituangkan dalam bentuk tabel adalah sebagai berikut :

Tabel 5.5  
 Identifikasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa

No	Penilaian Risiko						Pemilik Risiko
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	
1							
2							

2. Analisis Risiko Pengadaan barang/Jasa

Setelah semua risiko pelaku pengadaan barang/jasa telah teridentifikasi selanjutnya adalah melakukan analisis berupa risiko yang dimulai dengan pengukuran dampak risiko sebagaimana telah diuraikan dalam Tabel 5.4. Risiko yang telah teridentifikasi diukur menggunakan dua kriteria yaitu kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) sebagaimana telah diatur pada Tabel 5.1 dan kemudian mengukur kemungkinan dampak terjadinya risiko sebagaimana telah diatur pada Tabel 5.3.

Dengan menggunakan kriteria yang telah diatur pada Tabel 5.1 dan Tabel 5.3 atas masing-masing risiko pengadaan barang/jasa. Maka lakukan perkalian atas nilai kemungkinan terjadinya risiko dan nilai dampak terjadinya risiko, nilai hasil perkalian tersebut akan menghasilkan nilai Tingkatan Risiko sebagaimana ditetapkan pada Tabel 5.4, sehingga dapat diketahui tinggi-rendahnya peringkat risiko pengadaan barang/jasa atas risiko awal / *inherent risk*.

Penjelasan diatas dalam bentuk tabel proses identifikasi risiko yang telah dilengkapi analisis risiko dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 5.6  
 Format Tabel Identifikasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa  
 Yang Dilengkapi Analisis Risiko

No	Penilaian Risiko										Pemilik Risiko
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>				
							Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
1											
2											

### 3. Evaluasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa

Proses evaluasi risiko pengadaan barang/jasa dilakukan dengan membandingkan tingkat setiap jenis risiko yang ada dengan tingkat risiko yang diinginkan oleh organisasi, tingkat risiko yang diinginkan ini disebut sebagai selera risiko / *risk appetite* dan tentunya lebih kecil dari risiko awal. Selanjutnya terdapat toleransi risiko / *risk tolerance* yang masih bernilai lebih kecil dari risiko awal namun lebih tinggi dibandingkan selera risiko. Evaluasi risiko pengadaan barang/jasa menghasilkan urutan peringkat risiko, dengan begitu pelaku pengadaan barang/jasa dapat menginventarisir dan menentukan rencana penanganan risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut.

Tabel 5.7  
 Format Tabel Evaluasi Risiko Menggunakan Selera Risiko (*Risk Appetite*)

No	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>					Selera Risiko / <i>Risk Appetite</i>				Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
1										
2										

Tabel 5.8  
 Format Tabel Evaluasi Risiko Menggunakan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

No	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>					Toleransi Risiko / <i>Risk Tolerance</i>				Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
1										
2										

### 4. Penanganan Risiko Pengadaan Barang/Jasa

Penanganan Risiko merupakan proses untuk memperbaiki tingkat risiko atas risiko yang telah dievaluasi dan diketahui melebihi selera risiko. Penyusunan rencana mitigasi risiko menjadi prioritas utama untuk proses yang memiliki tingkat risiko awal lebih tinggi dari tingkat risiko toleransi dan tingkat selera risiko, sedangkan pada proses yang memiliki tingkat risiko awal lebih kecil dari tingkat risiko toleransi dan tingkat selera risiko tetap diperlukan upaya pengendalian risiko untuk menjaga risiko awal tersebut.

Pilihan penanganan risiko adalah sebagai berikut :

- Menghindari risiko (*risk avoidance*)  
 Perlakuan risiko dengan tidak melaksanakan atau melanjutkan kegiatan yang teridentifikasi.
- Mengurangi risiko (*risk reduction*)  
 Perlakuan risiko yang mengurangi kemungkinan (*likelihood*) terjadinya risiko dan/atau dampak risiko sehingga berkurang nilai tingkatannya.
- Mengalihkan risiko (*risk transfer*)  
 Perlakuan risiko melalui pemindahan risiko secara keseluruhan, seperti pelaksanaan pemilihan penyedia menggunakan agen pengadaan, dan lain-lain.
- Membagi risiko (*risk sharing*)  
 Perlakuan risiko dengan membagi risiko tersebut kepada pihak lain, seperti pengasuransian.
- Menerima risiko (*risk acceptance*)  
 Perlakuan risiko tanpa modifikasi dan hanya menerima risiko tersebut.

Hasil penanganan risiko menghasilkan harapan pengurangan risiko pengadaan barang jasa yang merubah nilai-nilai kemungkinan (*likelihood*), dampak, nilai tingkatan, dan tingkat risiko pada risiko tersisa (*residual risk*).

Tabel 5.9  
 Format Tabel Penanganan Risiko Pengadaan barang/jasa

No	Penanganan Risiko										Pemilik Risiko	
	Risiko Teridentifikasi	Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / Residual Risk				Target Waktu	Progr ess		Cat at an Pro gres s
					Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko				
1												
2												

5. Pemantauan dan Peninjauan Ulang

Tujuan manajemen risiko pengadaan barang/jasa adalah menjaga risiko pada tingkatan yang diinginkan (*risk appetite*) atau minimal masih berada pada tingkatan toleransi risiko (*risk tolerance*). Pemantauan dan peninjauan ulang dilakukan untuk mengetahui posisi risiko pada jangka waktu tertentu beserta modifikasi yang sudah terjadi terhadap upaya penanganan dan pengendalian yang dilakukan. Pada tahapan ini nilai risiko tersisa bisa saja akan berbeda dengan pada saat awal tahapan penanganan risiko.

6. Perekaman dan Pelaporan Proses

Pencatatan dan pelaporan proses manajemen risiko dan hasilnya harus di dokumentasikan dan di laporkan melalui mekanisme yang tepat. Pelaporan tersebut menggunakan informasi sebagai berikut :

Tabel 5.10  
 Format Laporan Manajemen Resiko Pengadaan Barang/Jasa

Tanggal :  
 Pemilik Risiko :

Identifikasi Risiko									
Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>			
						Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko

Evaluasi Risiko									
Selera Risiko / <i>Risk Appetite</i>					Toleransi Risiko / <i>Risk Tolerance</i>				
Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kesimpulan	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kesimpulan

Penanganan Risiko									
Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / <i>Residual Risk</i>				Target Waktu	Progres	Catatan Progres
			Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko			

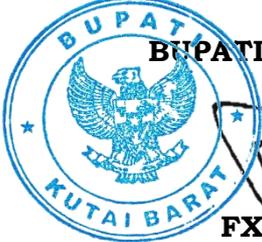
Pelapor,  
 Pemilik Risiko

## **BAB VI PENUTUP**

Definisi Konsepsional dan Definisi Operasional ini dimaksudkan untuk memenuhi ketentuan pengembangan terhadap petunjuk teknis manajemen risiko pengadaan barang/jasa dimasa mendatang dan/atau pemanfaatan yang di modifikasi/ Hal ini dimungkinkan sebagaimana telah diatur dalam standar internasional yang menjadi acuan, dimana apabila terdapat perbedaan kriteria dapat terlebih dahulu memahami definisi konsepsional dan definisi operasional untuk selanjutnya dilakukan perubahan.

Terkait apabila terdapat kemungkinan bahwa sebagian elemen dari dokumen ini telah menjadi unsur yang telah menjadi hak paten dan/atau merek dagang, hal ini dimaksudkan untuk kemudahan implementasi, mengingat Pemerintah Kabupaten Kutai Barat tidak memegang tanggung-jawab untuk mengidentifikasi seluruh dan/atau sebagian hak paten yang telah diterbitkan, dan bukan sebagai wujud dukungan terhadap merek dagang.

Ditetapkan di Sendawar  
Pada tanggal, 28 September 2018

 **BUPATI KUTAI BARAT,**  
  
**FX. YAPAN**

**CONTOH PENERAPAN PEDOMAN DAN PETUNJUK TEKNIS  
MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN BARANG / JASA PEMERINTAH**

Pada bagian ini akan dijelaskan teknis pelaksanaan manajemen risiko pengadaan barang dan jasa. Contoh penjelasan ini mengacu kepada Lampiran I tentang Pedoman Teknis dan Petunjuk Teknis Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa dengan 5 (lima) contoh dengan lingkup yang berbeda yaitu lingkup strategis kebijakan pengadaan barang/jasa, lingkup teknis pelaksanaan pengadaan barang / jasa, dan lingkup teknis pelaksanaan kegiatan swakelola yang diharapkan dapat memudahkan perangkat daerah dalam melaksanakan manajemen risiko pengadaan barang/jasa.

**I. Contoh Teknis Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Lingkup Kebijakan**

1. Komunikasi dan Konsultasi untuk menentukan detil sasaran Pelaku pengadaan barang/jasa

Mengacu pada dokumen Rencana Strategis Bagian Pengadaan Barang dan Jasa 2016-2021, tujuan dan sasaran bagian pengadaan barang/jasa pada tahun 2018 adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatnya kematangan organisasi menjadi level 3
- b. Bertambahnya standar LPSE:2014 sebanyak 4 standar
- c. Tingkat keberhasilan e-Pemilihan yang semakin tinggi dengan target 95,57%
- d. Terpenuhi nya penambahan sumber daya manusia unsur kelompok kerja pemilihan dengan target 6 orang
- e. Meningkatnya tingkat efisiensi yang pemilihan penyedia dilakukan oleh Bagian Pengadaan Barang dan Jasa dengan target 4,22%

Selanjutnya dilakukan formulasi penjabaran menjadi detil tujuan pengadaan barang/jasa atas sasaran butir a hingga butir e diatas dengan menggunakan tabel bantu tabel 1 pada Lampiran I sehingga diperoleh hasil sebagai berikut :

No	Tujuan/Sasaran	Kondisi saat ini	Detil Tujuan Pengadaan Barang/Jasa
1	Meningkatnya kematangan organisasi menjadi level 3	Progress sudah mencapai 87,5%	Diperlukan pemenuhan indikator Manajemen Risiko dan Tata Laksana Pemilihan Penyedia
2	Bertambahnya standar LPSE:2014 sebanyak 4 standar	Menunggu reuiu dari LKPP atas 11 Standar LPSE:2014	Terdapat 11 standar yang akan menunjang proses pengadaan barang/jasa
3	Tingkat keberhasilan e-Pemilihan yang	Terjadi kegagalan pemilihan	Tingkat keberhasilan e-Pemilihan sebesar 66.24%

	semakin tinggi dengan target 95,57%	penyedia sebanyak 33.76%	
4	Terpenuhi nya penambahan sumber daya manusia unsur kelompok kerja pemilihan dengan target 6 orang	Tepenuhi dengan jumlah sebanyak 7 orang;	-
5	Meningkatnya tingkat efisiensi yang pemilihan penyedia dilakukan oleh Bagian Pengadaan Barang dan Jasa dengan target 4,22%	Tingkat efisiensi saat ini 4,04%	Perlu dilakukan upaya untuk menambah efisiensi terhadap pagu pada proses pemilihan penyedia

## 2. Melakukan Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)

Kriteria risiko pengadaan barang/jasa sebagaimana telah ditetapkan pada Lampiran I tabel 2, tabel 3, dan tabel 4 dapat digunakan untuk melakukan penilaian risiko, penilaian risiko pengadaan barang/jasa terdiri atas 3 (tiga) tahapan yaitu identifikasi risiko, analisa risiko, dan evaluasi risiko.

### a. Identifikasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa

Identifikasi risiko atas detail tujuan yang sudah ditemukan pada proses sebelumnya selanjutnya dianalisis dengan menggunakan tabel identifikasi risiko pengadaan barang/jasa sebagai berikut :

No	Penilaian Risiko						Pemilik Risiko
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	
1	Diperlukan pemenuhan indikator Manajemen Risiko dan Tata Laksana Pemilihan Penyedia	Bukti dukung yang telah dibuat oleh Bagian PBJ Tidak disetujui LKPP	Bukti dukung sub-variabel manajemen risiko dan tata laksana pemilihan penyedia tidak sesuai	Kurang nya pemahaman terhadap indikator sub-variabel	Tingkat Kematangan UKPBJ	Pembinaan UKPBJ oleh LKPP dan Pengawasan Pimpinan	UKPBJ Kab. Kutai Barat
2	Terdapat 11 standar yang akan menunjang proses pengadaan barang/jasa	Bukti dukung yang telah dibuat oleh LPSE pada Bagian PBJ Tidak disetujui LKPP	Bukti dukung yang telah disusun dipandang kurang cukup	Ketidaksesuaian bukti dukung	Jumlah Sertifikat LPSE:2014	Sub-Bagian LPBJ telah memiliki kegiatan pengembangan SLA	Sub-Bagian LPBJ
3	Tingkat keberhasilan e-Pemilihan	Penurunan tingkat keberhasilan e-Pemilihan	Meningkatnya kegagalan e-Pemilihan, baik yang dilaksanakan	Nilai ekonomis paket kurang menarik	APBD	Melakukan kaji ulang / reviu RenLakPen	Pokja Pemilihan UKPBJ

No	Penilaian Risiko						Pemilik Risiko
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	
	sebesar 66.24%		dengan e-Tender maupun e-Seleksi			dan menyusun RPPenyedia	
4	Tingkat keberhasilan e-Pemilihan sebesar 66.24%	Penurunan tingkat kompetisi e-Pemilihan	Meningkatnya kegagalan e-Pemilihan, baik yang dilaksanakan dengan e-Tender maupun e-Seleksi	Transisi menuju sistem baru SPSE 4.2	APBD	LPSE memberi pelatihan bagi calon penyedia	Bagian PBJ
5	Tingkat keberhasilan e-Pemilihan sebesar 66.24%	Keterlambatan pelaksanaan pekerjaan pengadaan barang/jasa	Tidak terlaksananya tahap pelaksanaan sebagai akibat kegagalan tahapan pemilihan penyedia	Pelaksanaan pemilihan penyedia tidak memberikan hasil penyedia yang dapat segera berkontrak	1. APBD 2. Waktu pelaksanaan	-	PPK
6	Perlu dilakukan upaya untuk menambah efisiensi terhadap pagu pada proses pemilihan penyedia	Perlu peningkatan Kompetensi penawaran	Terdapat stagnansi dalam Kompetensi penawaran dan metode pemilihan penyedia sehingga belum dapat memberikan nilai tambah atas efektifitas pengadaan barang/jasa secara optimal	1. Monotonnya jenis metode pemilihan penyedia yang disebabkan belum optimalnya pengembangan SDM Pokja Pemilihan 2. Partisipasi calon penyedia masih perlu ditingkatkan	APBD	Reviu HPS	Pemerintah Kab. Kutai Barat

Kolom tujuan terdampak diisi dengan detail tujuan yang telah ditemukan sebelumnya, atas dasar tujuan terdampak tersebut selanjutnya lakukan identifikasi risiko yang menjadi penyebab tidak dapat tercapainya tujuan kedalam kolom risiko teridentifikasi, yang dilanjutkan dengan pengisian kolom deskripsi risiko, faktor penyebab, sumber daya terdampak, tindakan pengendalian yang ada, dan pemilik risiko.

Pada satu tujuan terdampak dimungkinkan terdapat lebih dari satu risiko teridentifikasi sebagaimana tampak pada contoh diatas. Kolom Sumber daya terdampak dapat diisi informasi sumber daya yang terpapar risiko, dapat berupa aset, sumber daya manusia, kekayaan intelektual, dan lain-lain. Sedangkan kolom tindakan pengendalian

yang ada dapat diisi dengan tindakan berupa kegiatan yang sudah pernah dilakukan sejauh ini.

b. Analisa Risiko Pengadaan Barang/Jasa

Berdasarkan hasil identifikasi risiko, selanjutnya dilakukan analisa risiko dengan mengacu kepada *likelihood* dan dampak risiko sebagaimana telah diatur kriteria ketentuannya pada Lampiran I tabel 2 dan pada Lampiran I tabel 3. Untuk melakukan analisa ini dibutuhkan analisis dari *risk officer* dalam menentukan nilai *likelihood* dan dampak risiko.

No	Penilaian Risiko										Pemilik Risiko
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>				
							Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
1	Diperlukan pemenuhan indikator Manajemen Risiko dan Tata Laksana Pemilihan Penyedia	Bukti dukung yang telah dibuat oleh Bagian PBJ Tidak disetujui LKPP	Bukti dukung sub-variabel manajemen risiko dan tata laksana pemilihan penyedia tidak sesuai	Kurangnya pemahaman terhadap indikator sub-variabel	Tingkat Kematangan UKPBJ	Pembinaan UKPBJ oleh LKPP dan Pengawasan Pimpinan	1	3	3	Rendah	UKPBJ Kab. Kutai Barat
2	Terdapat 11 standar yang akan menunjang proses pengadaan barang/jasa	Bukti dukung yang telah dibuat oleh Bagian PBJ Tidak disetujui LKPP	Bukti dukung yang telah disusun dipandang kurang cukup	Ketidaksesuaian bukti dukung	Jumlah Sertifikat LPSE:2014	Sub-Bagian LPBJ telah memiliki kegiatan pengembangan SLA	1	1	1	Rendah	Sub-Bagian LPBJ
3	Tingkat keberhasilan e-Pemilihan sebesar 66.24%	Penurunan tingkat kompetisi e-Pemilihan	Meningkatnya kegagalan e-Pemilihan, baik yang dilaksanakan dengan e-Tender maupun e-Seleksi	Nilai ekonomis paket kurang menarik	APBD	Melakukan kaji ulang / revaluasi RenLakPen dan menyusun RPPenyedia	7	7	49	Tinggi	Pokja Pemilihan UKPBJ
4	Tingkat keberhasilan e-Pemilihan sebesar 66.24%	Penurunan tingkat keberhasilan e-Pemilihan	Meningkatnya kegagalan e-Pemilihan, baik yang dilaksanakan dengan e-Tender maupun e-Seleksi	Transisi menuju sistem baru SPSE 4.2	APBD	LPSE memberi pelatihan bagi calon penyedia	7	3	21	Menengah	Bagian PBJ
5	Tingkat keberhasilan e-Pemilihan sebesar 66.24%	Keterlambatan pelaksanaan pekerjaan pengadaan barang/jasa	Tidak terlaksananya tahap pelaksanaan sebagai akibat kegagalan tahapan pemilihan penyedia	Pelaksanaan pemilihan penyedia tidak memberikan hasil penyedia yang dapat segera berkontrak	1. APBD 2. Waktu pelaksanaan	-	7	5	35	Menengah	PPK
6	Perlu dilakukan upaya untuk menambah efisiensi terhadap pagu pada proses pemilihan penyedia	Perlu peningkatan kompetisi penawaran	Terdapat stagnansi dalam kompetisi penawaran dan metode pemilihan penyedia sehingga belum dapat memberikan nilai tambah	1. Monotonnya jenis metode pemilihan penyedia yang disebabkan belum optimalnya pengembangan SDM Pokja Pemilihan	APBD	Reviu HPS	7	3	21	Menengah	Pemerintah Kab. Kutai Barat

No	Penilaian Risiko										Pemilik Risiko
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>				
							Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
			atas efektifitas pengadaan barang/jasa secara optimal	2. Partisipasi calon penyedia masih perlu ditingkatkan							

Nilai tingkatan diperoleh dengan mengalikan nilai *likelihood* dan dampak, selanjutnya tingkat risiko diperoleh dengan mencocokkan nilai tingkatan yang telah diperoleh dengan tingkat risiko pada tabel daftar tingkat risiko, risiko yang di analisis pada tahapan ini disebut sebagai risiko awal/risiko inheren (*inherent risk*).

c. Evaluasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa

Setelah melakukan analisa risiko dan menghasilkan nilai tingkatan dan tingkat risiko yang merupakan keluaran tahap sebelumnya, maka selanjutnya *risk officer* perlu menentukan tingkat risiko yang diinginkan atau disebut selera risiko (*risk appetite*) dan toleransi batas risiko atau yang disebut toleransi risiko (*risk tolerance*).

Penentuan ini dilakukan dengan memodifikasi tingkat risiko awal/risiko inheren (*inherent risk*).

Serupa dengan penentuan risiko awal/risiko inheren, menentukan selera risiko dan toleransi risiko dilaksanakan berdasarkan pertimbangan dari *risk officer*, sehingga apabila dalam proses penyusunan penilaian risiko teknis nya dilaksanakan oleh operator maka perlu dilakukan konfirmasi penilaian kepada *risk officer*.

Berikut ini adalah contoh evaluasi risiko terhadap selera risiko :

No	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>					Selera Risiko / <i>Risk Appetite</i>				Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan ( <i>Likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan ( <i>Likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
1	Bukti dukung yang telah dibuat oleh Bagian PBJ Tidak disetujui LKPP	1	3	3	Rendah	1	1	1	Rendah	UKPBJ Kab. Kutai Barat
2	Bukti dukung yang telah dibuat oleh LPSE pada Bagian PBJ Tidak disetujui LKPP	1	1	1	Rendah	1	1	1	Rendah	Sub-Bagian LPBJ
3	Penurunan tingkat kompetisi e-Pemilihan	7	7	49	Tinggi	3	3	9	Rendah	Pokja Pemilihan UKPBJ
4	Penurunan tingkat keberhasilan e-Pemilihan	7	3	21	Menengah	3	1	3	Rendah	Bagian PBJ
5	Keterlambatan pelaksanaan pekerjaan pengadaan barang/jasa	7	5	35	Menengah	3	1	3	Rendah	PPK
6	Perlu peningkatan kompetisi penawaran	7	3	21	Menengah	1	1	1	Rendah	Pemerintah Kab. Kutai Barat

Selanjutnya *risk officers* menentukan dan menilai toleransi risiko dengan cara menentukan *likelihood* dan dampak risiko yang dapat ditoleransi dan umumnya bernilai diatas dari tingkat risiko selera risiko yang sudah dinilai sebelumnya sebagaimana tampak pada contoh berikut :

No	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>					Toleransi Risiko / <i>Risk Tolerance</i>				Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan ( <i>Likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan ( <i>Likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
1	Bukti dukung yang telah dibuat oleh Bagian PBJ Tidak disetujui LKPP	1	3	3	Rendah	1	1	1	Rendah	UKPBJ Kab. Kutai Barat
2	Bukti dukung yang telah dibuat oleh LPSE pada Bagian PBJ Tidak disetujui LKPP	1	1	1	Rendah	1	1	1	Rendah	Sub-Bagian LPBJ
3	Penurunan tingkat kompetisi e-Pemilihan	7	7	49	Tinggi	5	5	25	Menengah	Pokja Pemilihan UKPBJ
4	Penurunan tingkat keberhasilan e-Pemilihan	7	3	21	Menengah	5	3	15	Menengah	Bagian PBJ
5	Keterlambatan pelaksanaan pekerjaan pengadaan barang/jasa	7	5	35	Menengah	5	3	15	Menengah	PPK
6	Perlu peningkatan kompetisi penawaran	7	3	21	Menengah	5	3	15	Menengah	Pemerintah Kab. Kutai Barat

### 3. Merencanakan / Memonitoring dan Evaluasi Penanganan Risiko

Untuk menurunkan risiko awal/risiko inheren hingga sampai pada tingkatan risiko yang diinginkan pada tingkatan selera risiko (*risk appetite*) dan/atau mencapai tingkatan toleransi risiko maka diperlukan Pilihan penanganan risiko yang dapat diambil sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya adalah Menghindari risiko (*risk avoidance*), Mengurangi risiko (*risk reduction*), Mengalihkan risiko (*risk transfer*), Membagi risiko (*risk sharing*), dan Menerima risiko (*risk acceptance*), setelah melalui analisis mendalam selanjutnya disusun rencana penanganan risiko utama dan rencana penanganan risiko tambahan kedalam tabel berikut :

No	Penanganan Risiko									Pemilik Risiko		
	Risiko Teridentifikasi	Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / <i>Residual Risk</i>				Target Waktu		Progress	Catatan Progress
					Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko				

1	Bukti dukung yang telah dibuat oleh Bagian PBJ Tidak disetujui LKPPTingkat Risiko = Rendah	Menerima Risiko	Tidak ada	Tidak ada	1	3	3	Rendah	Tidak ada	100%		UKPBJ Kab. Kutai Barat
2	Bukti dukung yang telah dibuat oleh LPSE pada Bagian PBJ Tidak disetujui LKPPTingkat Risiko = Rendah	Menerima Risiko	Tidak ada	Tidak ada	1	1	1	Rendah	Tidak ada	100%		Sub-Bagian LPBJ
3	Penurunan tingkat kompetisi e-Pemilihan Tingkat Risiko = Tinggi	Mengurangi Risiko	Meningkatkan kompetisi penyedia dengan mempublikasikan proses pemilihan e-Penyedia		5	5	25	Menengah	1 Tahun	100%		Pokja Pemilihan UKPBJ
4	Penurunan tingkat keberhasilan e-Pemilihan Tingkat Risiko = Menengah	Mengurangi Risiko	Meningkatkan kompetisi Kelompok Kerja Pemilihan		5	3	15	Menengah	1 Tahun	100%		Bagian PBJ
5	Keterlambatan pelaksanaan pekerjaan pengadaan barang/jasaTingkat Risiko = Menengah	Mengurangi Risiko	Memfasilitasi RKA-Perangkat Daerah untuk dapat segera masuk tahapan persiapan					Menengah	1 Tahun	0%		PPK
6	Perlu peningkatan Kompetensi penawaran Tingkat Risiko = Menengah	Mengurangi Risiko	Mendampingi PPK untuk menyusun rencana pelaksanaan pengadaan pada tahapan persiapan pengadaan					Menengah	1 Tahun	0%		Pemerintah Kab. Kutai Barat

4. Membuat Laporan Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa Keseluruhan langkah tersebut diatas secara berkala dilaporkan kepada atasan *risk officer* dimana keseluruhan tabel pada contoh ini dilampirkan dan diperbaharui. Pembaharuan secara khusus tercantum pada bagian penanganan risiko meliputi sisa risiko atas proses penanganan risiko yang sudah mencapai 100%. Risiko yang penanganannya telah mencapai 100% dapat diidentifikasi sebagai risiko baru yang risiko inheren nya mengacu pada risiko residual dari penanganan risiko.

## II. Contoh Teknis Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Lingkup Kegiatan Pengadaan Barang/Jasa

1. Komunikasi dan Konsultasi untuk menentukan detail sasaran Pelaku pengadaan barang/jasa

Berdasarkan tujuan/sasaran, informasi kondisi saat ini, dan detail tujuan pengadaan barang/jasa maka dapat ditetapkan informasi sebagai berikut :

No	Tujuan/Sasaran	Kondisi saat ini	Detail Tujuan Pengadaan Barang/Jasa
1	Terwujudnya infrastruktur yang nyaman, aman, dan mantap	Belum terbangun jalan dengan spesifikasi yang dibutuhkan Pada Kampung X RT. X  Panjang ruas jalan : 5 km Lama Pekerjaan direncanakan 4 Bulan Kalender	Terbangunnya jalanan dengan pengerasan struktur beton K-250 yang dibangun dengan menggunakan APBD sebesar Rp412.711.000

2. Melakukan Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)

Berdasarkan informasi tersebut maka dilanjutkan dengan penilaian risiko, penilaian risiko pengadaan barang/jasa terdiri atas 3 (tiga) tahapan yaitu identifikasi risiko, analisa risiko, dan evaluasi risiko.

### a. Identifikasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa

No	Penilaian Risiko						Pemilik Risiko
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Terbangunnya jalanan dengan pengerasan struktur beton K-250 yang dibangun dengan menggunakan APBD sebesar Rp412.711.000	Capaian kualitas pekerjaan tidak sesuai kontrak	Pada tahap pelaksanaan penyedia tidak mematuhi spesifikasi yang telah ditetapkan	Tidak ada pengendalian kontrak dari PPK  Penyedia yang melaksanakan pekerjaan dan penyedia pengawas pekerjaan merekayasa data administrasi	APBD dalam bentuk kerugian negara	Pengendalian Kontrak pada tahap pelaksanaan	1. PA 2. PPK 3. PPTK

**b. Analisa Risiko Pengadaan Barang/Jasa**

No	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Penilaian Risiko				Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>				Pemilik Risiko
				Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko		
											5	
1	Terbangunnya jalanan dengan pengerasan struktur beton K-250 yang dibangun dengan menggunakan APBD sebesar Rp412.711.000	Capaian kualitas pekerjaan tidak sesuai kontrak	Pada tahap pelaksanaan penyedia tidak mematuhi spesifikasi yang telah ditetapkan	Tidak ada pengendalian kontrak dari PPK  Penyedia yang melaksanakan pekerjaan dan penyedia pengawas pekerjaan merekayasa data administrasi	APBD dalam bentuk kerugian negara	Pengendalian Kontrak pada tahap pelaksanaan	5	5	25	Menengah	1.PA 2.PPK 3.PPTK	

**c. Evaluasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa**

Berikut ini adalah evaluasi risiko dengan memperhitungkan selera risiko yang diinginkan, sehingga harapannya adalah *likelihood* dan dampak yang berkurang, dari *likelihood* yang semula 5 menjadi 3 dan dampak dari semula bernilai 5 berkurang menjadi 1.

No	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>					Selera Risiko / <i>Risk Appetite</i>				Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
1	Capaian kualitas pekerjaan tidak sesuai kontrak	5	5	25	Menengah	3	1	3	Rendah	1.PA 2.PPK 3.PPTK

Selain menetapkan selera risiko yang merupakan tingkatan risiko yang diinginkan, selanjutnya dilakukan evaluasi risiko berdasarkan toleransi risiko dimana nilai toleransi risiko ini adalah merupakan *milestones* / pentahapan awal untuk mencapai selera risiko, sehingga toleransinya adalah *likelihood* dan dampak yang berkurang, dari *likelihood* yang semula 5 menjadi 3 dan dampak dari semula bernilai 5 berkurang menjadi 3.

No	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>					Toleransi Risiko / <i>Risk Tolerance</i>				Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
1	Capaian kualitas pekerjaan tidak sesuai kontrak	5	5	25	Menengah	3	3	9	Rendah	1.PA 2.PPK 3.PPTK

### 3. Merencanakan / Memonitoring dan Evaluasi Penanganan Risiko

Selanjutnya setelah melakukan analisa tersebut diatas, maka dilakukan perencanaan jenis penanganan yang sesuai, sebagaimana tampak pada tabel berikut dibawah pada saat pekerjaan akan dimulai ditandai dengan penandatanganan kontrak.

No	Penanganan Risiko										Pemilik Risiko	
	Risiko Teridentifikasi	Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / Residual Risk				Target Waktu	Progress		Catatan Progress
					Kemungkinan (likelihood)	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko				
1	Capaian kualitas pekerjaan tidak sesuai kontrak	Mengurangi Risiko	Melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan, apabila terjadi kontrak kritis maka dilakukan <i>Show cause meeting</i> untuk melakukan pemetaan terhadap kendala yang menghambat dan menjadi penyebab keterlambatan pekerjaan dan menetapkan langkah-langkah konkrit untuk mengejar keterlambatan	Melaksanakan pengendalian kontrak, mulai dari rapat awal persiapan / <i>pre-construction meeting</i>					1 Bulan setelah kontrak ditandatangani, sehingga masih terdapat waktu 3 bulan untuk melakukan tindakan	0%	Belum ada	1.PA 2.PPK 3.PPTK

Setelah 1 (satu) bulan kontrak telah terlaksana, maka dilakukan pelaksanaan rencana mitigasi/pengendalian risiko utama, dan setelah rencana pelaksanaan rencana mitigasi pengendalian risiko utama tersebut hasil dari pelaksanaan dicatat dalam kolom catatan progress sebagaimana tampak pada tabel berikut :

No	Penanganan Risiko										Pemilik Risiko	
	Risiko Teridentifikasi	Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / Residual Risk				Target Waktu	Progress		Catatan Progress
					Kemungkinan (likelihood)	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko				
1	Capaian kualitas pekerjaan tidak sesuai kontrak	Mengurangi Risiko	Melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan, apabila terjadi kontrak kritis maka dilakukan <i>Show cause meeting</i> untuk melakukan pemetaan terhadap kendala yang menghambat dan menjadi penyebab keterlambatan pekerjaan dan menetapkan langkah-langkah konkrit untuk mengejar keterlambatan	Melaksanakan pengendalian kontrak, mulai dari rapat awal persiapan / <i>pre-construction meeting</i>					1 Bulan setelah kontrak ditandatangani, sehingga masih terdapat waktu 3 bulan untuk melakukan tindakan	40%	Telah dilaksanakan <i>Pre construction meeting</i> pada tanggal x bulan y tahun 20xx dan <i>show case meeting</i> pada tanggal x bulan y tahun 20xx, dan pekerjaan sejauh ini mengikuti kualitas pekerjaan yang ditetapkan dan melebihi capaian target volume pekerjaan sehingga perkembangan pekerjaan telah melebihi target penjadwalan kurva-S dan masih terdapat waktu pekerjaan 3 bulan kalender.	1.PA 2.PPK 3.PPTK

Setelah pekerjaan selesai secara keseluruhan, dan bila segalanya berjalan lancar, maka hasil pekerjaan dan hasil penanganan risiko dilaporkan sebagai berikut :

No	Penanganan Risiko											Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / Residual Risk				Target Waktu	Progress	Catatan Progress	
					Kemungkinan	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko				
1	Capaian kualitas pekerjaan tidak sesuai kontrak	Mengurangi Risiko	Melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan, apabila terjadi kontrak kritis maka dilakukan <i>Show cause meeting</i> untuk melakukan pemetaan terhadap kendala yang menghambat dan menjadi penyebab keterlambatan pekerjaan dan menetapkan langkah-langkah konkrit untuk mengejar keterlambatan	Melaksanakan pengendalian kontrak, mulai dari rapat awal persiapan / <i>pre-construction meeting</i>	1	1	1	Rendah	1 Bulan setelah kontrak ditandatangani, sehingga masih terdapat waktu 3 bulan untuk melakukan tindakan	100%	Telah dilaksanakan <i>Pre construction meeting</i> pada tanggal x bulan y tahun 20xx dan <i>show case meeting</i> pada tanggal x bulan y tahun 20xx, dan pekerjaan sejauh ini mengikuti kualitas pekerjaan yang ditetapkan dan melebihi capaian target volume pekerjaan sehingga perkembangan pekerjaan telah melebihi target penjadwalan kurva-S dan masih terdapat waktu pekerjaan 3 bulan kalender.	1.PA 2.PPK 3.PPTK

Atas capaian yang sesuai maka *likelihood* dan dampak yang berkurang, dari *likelihood* yang semula 5 menjadi 1 dan dampak dari semula bernilai 5 berkurang menjadi 1, sehingga risiko residual saat ini menjadi lebih rendah baik dibandingkan dari selera risiko dan toleransi risiko.

4. Membuat Laporan Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa  
Laporan selanjutnya dikompilasi dalam bentuk sebagai berikut :

No	Penilaian Risiko							Pemilik Risiko	
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada			
1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Terbangunnya jalaan dengan pengerasan struktur beton K-250 yang dibangun dengan menggunakan APBD sebesar Rp412.711.000	Capaian kualitas pekerjaan tidak sesuai kontrak	Pada tahap pelaksanaan penyedia tidak mematuhi spesifikasi yang telah ditetapkan	Tidak ada pengendalian kontrak dari PPK  Penyedia yang melaksanakan pekerjaan dan penyedia pengawas pekerjaan merekayasa data administrasi	APBD dalam bentuk kerugian negara	Pengendalian Kontrak pada tahap pelaksanaan	1. PA 2. PPK 3. PPTK		
Evaluasi Risiko									
Selera Risiko / Risk Appetite				Toleransi Risiko / Risk Tolerance					
Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko		
3	1	3	Kecil	3	3	9	Kecil		
Penanganan Risiko									
Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / Residual Risk				Target Waktu	Progress	Catatan Progress
			Kemungkinan ( <i>likelihood</i> )	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko			
Mengurangi Risiko	Melakukan pemantauan terhadap	Melaksanakan pengendalian	1	1	1	Rendah	1 Bulan setelah kontrak	100%	Telah dilaksanakan Pre

	pelaksanaan, apabila terjadi kontrak kritis maka dilakukan Show cause meeting untuk melakukan pemetaan terhadap kendala yang menghambat dan menjadi penyebab keterlambatan pekerjaan dan menetapkan langkah-langkah konkrit untuk mengejar keterlambatan	an kontrak, mulai dari rapat awal persiapan / pre-construction meeting					ditandatangani, sehingga masih terdapat waktu 3 bulan untuk melakukan tindakan	construction meeting pada tanggal x bulan y tahun 20xx dan show case meeting pada tanggal x bulan y tahun 20xx, dan pekerjaan sejauh ini mengikuti kualitas pekerjaan yang ditetapkan dan melebihi capaian target volume pekerjaan sehingga perkembangan pekerjaan telah melebihi target penjadwalan kurva-S dan masih terdapat waktu pekerjaan 3 bulan kalender.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### III. Contoh Teknis Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Lingkup Kegiatan Pengadaan Barang/Jasa

1. Komunikasi dan Konsultasi untuk menentukan detail sasaran Pelaku pengadaan barang/jasa

Pelaksanaan pengadaan belanja modal Komputer siswa pada SD X Kampung X Kecamatan X

No	Tujuan/Sasaran	Kondisi saat ini	Detail Tujuan Pengadaan Barang/Jasa
1	Meningkatkan fasilitas kegiatan belajar mengajar berupa sarana belajar komputer	Belum terdapat fasilitas sarana belajar berupa komputer pada SD X	Tersedianya komputer pada SD X sebanyak 125 unit menggunakan APBD senilai Rp622.000.000

## 2. Melakukan Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)

Pelaksanaan dilakukan dengan Identifikasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa, Analisa Risiko Pengadaan Barang/Jasa, dan Evaluasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa berdasarkan selera risiko dan toleransi risiko yang diinginkan sehingga pada tahap awal dilakukan pengisian tabel identifikasi risiko yang telah dilengkapi dengan identifikasi risiko atas risiko diatas.

No	Penilaian Risiko									Pemilik Risiko	
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pencegahan yang ada	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>				
							Kemungkinan (likelihood)	Dampak	Nilai Tingkatan		Tingkat Risiko
1	Tersedianya komputer pada SD X sebanyak 125 unit menggunakan APBD senilai Rp622.000.000	Barang yang tidak sesuai dengan kebutuhan	Pelaksanaan Pengadaan komputer memiliki spesifikasi yang tidak sesuai, setara namun tidak memiliki kualitas yang sama dengan harapan, dan faktor lainnya yang mengakibatkan barang tidak sesuai dengan harapan	Nilai pengadaan mewajibkan dilaksanakan dengan tender, namun tender tidak dimungkinkan menyebut merek	APBD	-	5	9	45	Tinggi	PA PPK PPTK Pokja Pemilihan Panitia Penerima Hasil Pekerjaan

Selanjutnya PPK menganalisa risiko tersebut dan menetapkan nilai Selera Risiko dan nilai Toleransi Risiko pada tingkatan sebagai berikut :

No	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>					Selera Risiko / <i>Risk Appetite</i>				Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan (likelihood)	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan (likelihood)	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
1	Barang yang tidak sesuai dengan kebutuhan	5	9	45	Tinggi	1	3	3	Rendah	1. PA 2. PPK 3. PPTK 4. Pokja 5. Pemilihan Panitia Penerima Hasil Pekerjaan

No	Risiko Awal / <i>Inherent Risk</i>					Toleransi Risiko / <i>Risk Tolerance</i>				Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan (likelihood)	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan (likelihood)	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
1	Barang yang tidak sesuai dengan kebutuhan	5	9	45	Tinggi	3	3	9	Rendah	1. PA 2. PPK 3. PPTK 4. Pokja 5. Pemilihan Panitia Penerima Hasil Pekerjaan

## 3. Merencanakan / Memonitoring dan Evaluasi Penanganan Risiko

Berdasarkan hasil analisis tersebut diatas, maka PPK memutuskan untuk melakukan pengalihan risiko (*risk averting*) dengan mengalihkan proses pemilihan penyedia dari semula dilaksanakan melalui tender menjadi e-Purchasing melalui e-Katalog Elektronik Nasional / *e-Catalogue*.

Pengalihan risiko dalam bentuk pemilihan penyedia yang dilakukan dengan Pokja Pemilihan menjadi kepada LKPP, hal ini disebabkan pemilihan penyedia yang tayang melalui e-Catalogue dilaksanakan oleh LKPP dan bukan lagi Pokja Pemilihan, selain itu produk pada e-Catalogue

dan pembeliannya dilakukan oleh e-Purchasing dimungkinkan untuk menyebut merek, tugas PPK hanya menemukan barang yang sesuai dengan kebutuhan dan menegosiasikan harga berdasarkan harga terendah pada kualitas produk yang dibutuhkan sesuai dengan kelas tingkatan kualitas / *grade* produk. Berdasarkan rencana penanganan ini maka dibentuk rencana penanganan risiko sebagai berikut :

No	Penanganan Risiko								Pemilik Risiko			
	Risiko Teridentifikasi	Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / Residual Risk					Target Waktu	Progr ess	Catat an Progr ess
					Kemu ngkin an ( <i>likeli hood</i> )	Da mp ak	Nil ai Tin gka tan	Tin gka t Risi ko				
1	Barang yang tidak sesuai dengan kebutuhan	Pengalihan Risiko	Melaksanakan pemilihan penyedia barang melalui e-Purchasing	Tidak ada					3 bulan	0%		1. PPK 2. PPTK 3. Pokja Pemilihan 4. Panitia Penerima Hasil Pekerjaan

Setelah barang diterima dengan baik, tepat waktu, dan uji coba berjalan dengan baik, maka dilakukan penyelesaian pelaporan penanganan risiko sebagai berikut :

No	Penanganan Risiko								Pemilik Risiko			
	Risiko Teridentifikasi	Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / Residual Risk					Target Waktu	Progr ess	Catat an Progr ess
					Kemu ngkin an ( <i>likeli hood</i> )	Da mp ak	Nil ai Tin gka tan	Tin gka t Risi ko				
1	Barang yang tidak sesuai dengan kebutuhan	Pengalihan Risiko	Melaksanakan pemilihan penyedia barang melalui e-Purchasing	Tidak ada	1	1	1	Ren dah	3 bulan	100%		1. PPK 2. PPTK 3. Pokja Pemilihan 4. Panitia Penerima Hasil Pekerjaan

- Membuat Laporan Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa  
Selanjutnya PPK mengkompilasi laporan manajemen risiko berdasarkan informasi sesuai dengan format yang telah ditetapkan.

#### IV. Contoh Teknis Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Lingkup Kegiatan Swakelola

- Komunikasi dan Konsultasi untuk menentukan detail sasaran Pelaku pengadaan barang/jasa  
Pelaksanaan kegiatan swakelola dalam konteks manajemen risiko pengadaan barang/jasa berada pada konteks risiko operasional, sebagai contoh digunakan kegiatan swakelola layanan pemberian konsultasi, pengaduan, dan sanggahan offline pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa yang pada KAK memiliki sasaran terlaksananya layanan secara efektif dan efisien.

No	Tujuan/Sasaran	Kondisi saat ini	Detil Tujuan Pengadaan Barang/Jasa
1	Terlaksananya layanan pemberian konsultasi, pengaduan, dan sanggahan offline	Belum terdapat cara pengukuran pemberian layanan konsultasi, pengaduan, dan sanggahan offline pengadaan barang/jasa	Terselenggaranya Proses administrasi pelayanan pelanggan eksternal pada Bagian Pengadaan barang/Jasa

## 2. Melakukan Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)

Dilaksanakan penilaian risiko dengan tahapan sebagai berikut

### a. Identifikasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa

No	Penilaian Risiko						Pemilik Risiko
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pengendalian yang ada	
1	Terselenggaranya Proses administrasi pelayanan pelanggan eksternal pada Bagian Pengadaan barang/Jasa	Pelaksanaan penanganan pelayanan pelanggan eksternal pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa tidak tercatat sehingga kualitas dan reliabilitas hasil pelayanan umumnya tidak diketahui dan tidak terekam	Tidak terbakukannya prosedur pelayanan pelanggan eksternal Sehingga terdapat kemungkinan informasi yang disampaikan tidak tepat dan berisiko pada pengambilan keputusan yang keliru	Belum terdapat prosedur pelayanan pelanggan eksternal dan belum terdapat perekaman informasi hasil pelayanan untuk dapat dikendalikan kualitasnya	Pelaku Pengadaan Barang dan Jasa	-	Seluruh Pelaku Pengadaan Barang / Jasa

### b. Analisa Risiko Pengadaan Barang/Jasa

Selanjutnya PPK kegiatan swakelola melakukan perencanaan dan analisa risiko pengadaan barang/jasa dengan berdasarkan identifikasi risiko :

No	Penilaian Risiko									Pemilik Risiko	
	Tujuan Terdampak	Risiko teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya Terdampak	Tindakan Pencegahan (likelihood)	Risiko Awal / Inherent Risk				
							Kemungkinan	Dampak	Nilai Tingkatan		Tingkat Risiko
1	Terselenggaranya Proses administrasi pelayanan pelanggan eksternal pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa	Pelaksanaan penanganan pelayanan pelanggan eksternal pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa tidak tercatat sehingga kualitas dan reliabilitas hasil pelayanan umumnya tidak diketahui dan tidak terekam	Tidak terbukanya prosedur pelayanan pelanggan eksternal Sehingga terdapat kemungkinan informasi yang disampaikan tidak tepat dan berisiko pada pengambilan keputusan yang keliru	Belum terdapat prosedur pelayanan pelanggan eksternal dan belum terdapat perekaman informasi hasil pelayanan untuk dapat dikendalikan kualitasnya	Pelaku Pengadaan Barang dan Jasa	-	9	5	45	Tinggi	Seluruh Pelaku Pengadaan Barang / Jasa

## c. Evaluasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa

Dilakukan evaluasi risiko pengadaan barang/jasa dengan selera risiko dan toleransi risiko sebagai berikut :

No	Risiko Awal / Inherent Risk					Selera Risiko / Risk Appetite				Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan (likelihood)	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan (likelihood)	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
1	Pelaksanaan penanganan pelayanan pelanggan eksternal pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa tidak tercatat sehingga kualitas dan reliabilitas hasil pelayanan umumnya tidak diketahui dan tidak terekam	9	5	45	Tinggi	1	3	3	Rendah	Seluruh Pelaku Pengadaan Barang / Jasa

No	Risiko Awal / Inherent Risk					Toleransi Risiko / Risk Tolerance				Pemilik Risiko
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan (likelihood)	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	Kemungkinan (likelihood)	Dampak	Nilai Tingkatan	Tingkat Risiko	
1	Pelaksanaan penanganan pelayanan pelanggan eksternal pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa tidak tercatat sehingga kualitas dan reliabilitas hasil pelayanan umumnya tidak diketahui dan tidak terekam	9	5	45	Tinggi	3	3	9	Rendah	Seluruh Pelaku Pengadaan Barang / Jasa

3. Merencanakan / Memonitoring dan Evaluasi Penanganan Risiko Berdasarkan selera risiko dan toleransi risiko tersebut diatas ditetapkan penanganan risiko utama yaitu menetapkan SOP dan mengintegrasikan pelayanan dalam sistem informasi.

No	Penanganan Risiko								Pemilik Risiko			
	Risiko Teridentifikasi	Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / Residual Risk					Target Waktu	Progr ess	Catat an Progr ess
					Kemu ngkin an ( <i>likeli hood</i> )	Da mp ak	Nil ai Tin gka tan	Tin gka t Ri si ko				
1	Terselenggaranya Proses administrasi pelayanan pelanggan eksternal pada Bagian Pengadaan barang/Jasa	Pelaksanaan penanganan pelayanan pelanggan eksternal pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa tidak tercatat sehingga kualitas dan reliabilitas hasil pelayanan umumnya tidak diketahui dan tidak terekam	Menetapkan SOP dan mengintegrasikan pelayanan dalam sistem informasi	Tidak ada					2 bulan	0%		Seluruh Pelaku Pengadaan Barang / Jasa

Setelah pekerjaan diselesaikan maka dievaluasi setelah 2 minggu pelaksanaan pekerjaan maka seluruh pelayanan dapat tercatat dan hasil pelayanan terekam dengan baik secara naratif, tiap pelayanan diberikan penilaian oleh pengguna layanan / pelanggan eksternal sehingga kemungkinan dan dampak dapat direduksi dengan drastis.

No	Penanganan Risiko								Pemilik Risiko			
	Risiko Teridentifikasi	Jenis Penanganan	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Utama	Rencana Mitigasi / Pengendalian Risiko Tambahan	Risiko Tersisa / Residual Risk					Target Waktu	Progr ess	Catat an Progr ess
					Kemu ngkin an ( <i>likeli hood</i> )	Da mp ak	Nil ai Tin gka tan	Tin gka t Ri si ko				
1	Terselenggaranya Proses administrasi pelayanan pelanggan eksternal pada Bagian Pengadaan barang/Jasa	Pelaksanaan penanganan pelayanan pelanggan eksternal pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa tidak tercatat sehingga kualitas dan reliabilitas hasil pelayanan umumnya tidak diketahui dan tidak terekam	Menetapkan SOP dan mengintegrasikan pelayanan dalam sistem informasi	Tidak ada	1	1	1	Ren dah	2 bulan	100%	SOP selesai  Aplikasi selesai	Seluruh Pelaku Pengadaan Barang / Jasa

4. Membuat Laporan Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa Selanjutnya PPK mengkompilasi laporan manajemen risiko berdasarkan informasi sesuai dengan format yang telah ditetapkan.

## V. Contoh Teknis Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Lingkup Perencanaan Kegiatan Menggunakan Aplikasi Manajemen Evaluasi Risiko

1. Melakukan Identifikasi Risiko Dengan Menginput Dan Mendaftarkan Parameter Identitas Risiko

Menginput informasi yang telah dianalisis kedalam form aplikasi sebagaimana tampak berikut :

2. Melaksanakan Analisis Risiko

Pada Kondisi Risiko Yang Disebutkan Diatas Secara Regulasi Pengadaan Barang Yang Dilakukan Dengan Metode E-Purchasing Dan/Atau E-

Tender Cepat Selain Memerlukan Penyusunan Hps Juga Tidak Dapat Menyebutkan Merek Dan Tipe Pada Barang Secara Spesifik, Sehingga Bila Dilakukan Dengan Pemilihan Penyedia Melalui E-Tender Atau Pengadaan Langsung Dapat Menghasilkan Pengadaan Barang Yang Memenuhi Spesifikasi Namun Dapat Berbeda Fitur Dikarenakan Perbedaan Merek, Hal Ini Sering Sekali Terjadi Mengingat Pemanfaatan E-Purchasing Pada Tingkat Kabupaten Kutai Barat Masih Sangat Minim Sehingga Kemungkinan Terjadinya (*Likelihood*) Berada Pada Skor 9, Dari Sisi Akibat Memberikan Dampak Sebesar 5 Yang Sebagaimana Pada Tampilan Uraian Analisis Dampak Menimbulkan Ketidakpuasan Dan Penundaan Pekerjaan 4-8 Minggu Bila Dibandingkan Dengan Metode E-Purchasing. Aplikasi Manajemen Evaluasi Risiko Menghitung Secara Otomatis Risiko Ini Berada Pada Tingkatan Tinggi Dengan Skor 63.

### 3. Analisis Risiko Dengan Menetapkan Tingkat Risiko Yang Diinginkan / Selera Risiko

Informasi Risiko Yang Akan Di Evaluasi Berdasarkan Selera Risiko		IDN:997067
Detail Tujuan Yang Terpapar Risiko :	Perencanaan Pengadaan Barang Jasa terkait Cara pengadaan	
Risiko teridentifikasi :	Pelaksanaan pemilihan penyedia yang digunakan oleh pelaku	
Deskripsi Risiko teridentifikasi :	barang/jasa yang dibutuhkan pada perangkat daerah umumnya	
Faktor Penyebab Risiko Terjadi :	Pelaku pengadaan barang pada perangkat daerah lebih familiar	
Sumber Daya Terdampak :	1. Inefisiensi anggaran khususnya terkait kecepatan penyerapan	
Tindakan Pengendalian yang ada :	Mensosialisasikan metode lain yang disediakan oleh LKPP dan sesuai dengan regulasi	
Pemilik Risiko :	1. Pengguna Anggaran 2. Pejabat Pembuat Komitmen, dan	
Hasil Penilaian Risiko Inherent :	Likelihood inherent dengan skor sebesar - 9	
	kondisi analisis likelihood inherent saat ini :	
	Penggunaan e-Katalog/e-Purchasing sebagai salah satu alternatif masih sangat jarang digunakan	
	Dampak inherent dengan skor sebesar - 5	
	Kondisi Dampak inherent saat ini :	
	Pengadaan barang yang sudah jelas kebutuhannya menggunakan metode yang tidak tepat menghasilkan pengadaan barang yang kurang sesuai	
Nilai Tingkat Risiko Inherent	<b>45 (Tinggi)</b>	

Evaluasi Selera Risiko	
Likelihood kedepan diharapkan berada pada :	Kemungkinan Kecil Skor 3
<< [Slider] >> Jelaskan kondisi likelihood yang diharapkan kedepannya :	
Pelaku PBJ pada OPD dapat menggunakan e-Purchasing untuk kegiatan PBJ secara tepat sesuai sifatnya	
Harap analisis dapat selaras antara pilihan likelihood yang dipilih dengan Likelihood Inherent	
Dampak kedepan diharapkan berada pada :	Kecil skor 3
<< [Slider] >> Jelaskan kondisi Dampak yang diharapkan kedepannya :	
Barang yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan sesuai dengan identifikasi kebutuhan	
Harap analisis dapat selaras antara pilihan dampak yang dipilih dengan dampak Inherent	
Nilai Tingkat Risiko berada pada tingkatan Rendah	<b>9</b>
Uraian Analisis Likelihood / Kemungkinan	Simpan Hasil Evaluasi Selera Risiko Yang Diinginkan  Keluar
1 [satu] hingga 2 [dua] kali dalam setahun	
Uraian Analisis Dampak	
Memenuhi kriteria salah satu atau beberapa dari kriteria berikut ini : [Kerugian/inefisiensi /defisit atas pagu]	
Uraian Tingkat Risiko	
Kelompok Risiko Rendah (Low Risks) Adalah : kelompok risiko di mana aspek positif atau negatif risiko tersebut	

Pada Tahapan Ini Pengelola Risiko Menentukan Selera / Tingkatan Risiko Yang Diinginkan Kedepannya, Pada Contoh Ini Likelihood Yang Ditetapkan Diberi Skor 3 Sehingga Akan Semakin Banyak Opd Yang Menggunakan E-Purchasing, Pemanfaatan E-Purchasing Memberikan Nilai Tambah Dimana Hps Tidak Perlu Lagi Ditetapkan Sehingga Pelaku Pbj Di Opd Tidak Perlu Lagi Melakukan Survey Dan Dapat Menetapkan Merek Barang Yang Dibutuhkan, Hal Ini Selain Mempercepat Waktu Pekerjaan Juga Mempermudah Pelaku Pbj Di OPD Dalam Bekerja Untuk

Mendapatkan Barang Yang Diinginkan Sehingga Dampak Dapat Berada Pada Skor 3.

#### 4. Analisis Risiko Dengan Menetapkan Tingkat Risiko Yang Diinginkan / Toleransi Risiko

Informasi Risiko Yang Akan Di Evaluasi Berdasarkan Toleransi Risiko		Evaluasi Toleransi Risiko	
Detail Tujuan Yang Terpapar Risiko :	Perencanaan Pengadaan Barang Jasa terkait Cara pengadaan	Likelihood kedepan diharapkan berada pada :	Kemungkinan Besar Skor 7
Risiko teridentifikasi :	Pelaksanaan pemilihan penyedia yang digunakan oleh pelaku	Jelaskan kondisi likelihood yang dapat ditoleransi :	
Deskripsi Risiko teridentifikasi :	barang/jasa yang dibutuhkan pada perangkat daerah umumnya	Peningkatan jumlah e-Purchasing oleh Pelaku PBJ OPD	
Faktor Penyebab Risiko Terjadi :	Pelaku pengadaan barang pada perangkat daerah lebih familiar	Harap analisis dapat selaras antara pilihan likelihood yang dipilih dengan Likelihood Inherent	
Sumber Daya Terdampak :	1. Inefisiensi anggaran khususnya terkait kecepatan penyerapan	Dampak kedepan diharapkan berada pada :	Kecil skor 3
Tindakan Pengendalian yang ada :	Mensosialisasikan metode lain yang disediakan oleh LKPP dan sesuai dengan regulasi	Jelaskan kondisi Dampak yang dapat ditoleransi :	
Pemilik Risiko :	1. Pengguna Anggaran 2. Pejabat Pembuat Komitmen, dan	Barang yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan sesuai dengan identifikasi kebutuhan	
Hasil Penilaian Risiko Inherent :	Likelihood inherent dengan skor sebesar - 9 kondisi analisis likelihood inherent saat ini : Penggunaan e-Katalog/e-Purchasing sebagai salah satu alternatif masih sangat jarang digunakan	Harap analisis dapat selaras antara pilihan dampak yang dipilih dengan dampak Inherent	
Nilai Tingkat Risiko Inherent	45-(Tinggi)	Nilai Tingkat Risiko berada pada tingkatan Menengah	21
		Uraian Analisis Likelihood / Kemungkinan	7 (tujuh) hingga 12 (dua belas) kali dalam setahun
		Uraian Analisis Dampak	Memenuhi kriteria salah satu atau beberapa dari kriteria berikut ini :   Kerugian/inefisiensi /defisit atas pagu
		Uraian Tingkat Risiko	Kelompok Risiko Menengah (medium Risks) Adalah kelompok risiko di mana perlu ada analisis manfaat-biaya guna
		Simpan Hasil Evaluasi Risiko Berbasis Toleransi	
		Keluar	

Adapun Keinginan Yang Termanifestasikan Dalam Selera Risiko Merupakan Hal Yang Akan Dituju Kedepannya, Namun Dalam Mitigasi Risiko Terdapat Tingkatan Risiko Yang Merupakan Tingkatan Diatas Selera Risiko Yang Menjadi Batasan Tingkatan Risiko Yang Masih Dapat Diterima.

## 5. Penempatan Dalam Peta Risiko Oleh Amer

Risiko Yang Telah Diinput Otomatis Terpetakan Oleh Amer Sebagai Berikut :



## 6. Merencanakan Penanganan Risiko

Bagian Pbj Merencanakan Rencana Mitigasi Utama Untuk Melaksanakan Sosialisasi, Kemudian Memfasilitasi Latihan Secara Simulasi. Kedua Rencana Ini Akan Dievaluasi Pada Maret 2019.

Informasi Risiko mempengaruhi Perencanaan Pengadaan Barang Jasa terkait Cara pengadaan barang/jasa Risiko Teridentifikasi: Pelaksanaan pemilihan penyedia yang digunakan oleh pelaku pengadaan barang/jasa masih terbatas		IDN-997067 Hasil Evaluasi Risiko:		
Deskripsi Risiko: barang/jasa yang dibutuhkan pada perangkat daerah umumnya dilakukan dengan cara tender/pengadaan langsung/pemilihan langsung membutuhkan waktu lebih		Likelihood Inherent: 9	Likelihood yang diinginkan: 3	Likelihood Toleransi:
Faktor penyebab: Pelaku pengadaan barang pada perangkat daerah lebih familiar / Sumber daya terdampak / 1. Inefisiensi anggaran khususnya terkait kecepatan penyerapan		Penggunaan e-Katalog/e-Purchasing sebagai salah satu	Pelaku PBJ pada OPD dapat menggunakan e-	Peningkatan jumlah e-Purchasing oleh Pelaku PBJ OPD
Tindakan Pengendalian: Mensosialisasikan metode lain yang disediakan oleh LKPP dan sesuai dengan regulasi		Dampak Inherent: 5	Dampak Yang diinginkan: 3	Dampak Yang Ditolerir: 3
Input Penanganan Risiko Yang Akan Di Daftarkan		Barang yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan	Barang yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan	
Mengurangi risiko: <div>Mengurangi risiko (risk reduction) adalah Perlakuan risiko yang mengurangi kemungkinan (likelihood) terjadinya risiko dan/atau dampak risiko sehingga berkurang nilai tingkatannya.</div>		Tingkat Risiko Inherent: 45 - Tinggi	Tingkat Risiko yang diinginkan: 3 - Rendah	Tingkat Risiko yang dapat ditolerir: 21 - Menengah
Rencana Mitigasi / Penanganan Utama: Melaksanakan sosialisasi e-Purchasing dengan mengundang penyedia e-Purchasing yang sudah memiliki rekam jejak pelayanan baik pada Pemkab Kutai Barat		Pemilik Risiko: 1. Pengguna Anggaran / 2. Pejabat Pembuat Komitmen, dan		
Rencana Mitigasi / Penanganan Tambahan: Berkordinasi dengan LKPP untuk memperoleh akun latihan e-Purchasing sehingga dapat memberikan pelatihan e-Purchasing dengan metode simulasi		Jumlah Penanganan Risiko: 0		
Uraian Target Waktu: 1. Rencana Utama dilaksanakan berjalan pada Oktober 2018 / 2. Pelatihan simulasi dilaksanakan simultan dan dievaluasi pada Maret 2019		Disarankan untuk menurunkan risiko hingga mencapai batas toleransi risiko sebanyak 24 point tingkatan, untuk kemudian dapat dilanjutkan diturunkan hingga mencapai tingkat risiko yang diinginkan menjadi 36 point tingkatan		
Perkiraan Tanggal Selesai Penanganan: 01/03/2019		SIMPAN RENCANA PENANGANAN		
TUTUP				

## 7. Monitoring Dan Evaluasi Penanganan Risiko

Pengelola Risiko Dapat Melakukan Monitoring Dan Pencatatan Evaluasi Perkembangan Kegiatan Yang Dilakukan Dengan Menggunakan Aplikasi Sebagai Berikut :

TR-MASTER - SUPERUSER269201832534-

Risiko Teridentifikasi	Pelaksanaan pemilihan penyedia yang digunakan oleh pelaku pengadaan barang/jasa masih terbatas	Jenis Penanganan	Mengurangi risiko
Rencana Mitigasi/Pengendalian Risiko Utama	Melaksanakan sosialisasi e-Purchasing dengan mengundang penyedia e-Purchasing yang sudah memiliki rekam jejak pelayanan baik pada Pemkab Kutai Barat	Rencana Mitigasi/Pengendalian Risiko Tambahan	Berkoordinasi dengan LKPP untuk memperoleh akun latihan e-Purchasing sehingga dapat memberikan pelatihan e-Purchasing dengan metode simulasi
Target Waktu	01/03/2019	1. Rencana Utama dilaksanakan berjalan pada Oktober 2018	
Progress Risiko beserta catatan	10%		Pemilik Risiko
26/09/2018 22.14.36 Menghubungi LKPP melalui LPSE Kutai Barat untuk menyediakan akun versi latihan e-Purchasing		1. Pengguna Anggaran	
26/09/2018 22.15.12 Menjalin kerjasama dengan penyedia e-Purchasing untuk menyelenggarakan		2. Pejabat Pembuat Komitmen, dan	
		3. Pejabat Pengadaan	

Input Pembaharuan Perkembangan Risiko Residual Hasil Penanganan Risiko

Likelihood berada pada : Hampir Pasti Skor 9

<< [Progress Bar] >>

lebih dari 1 (satu) kali dalam sebulan atau lebih dari 12 (duabelas) kali dalam setahun

Dampak berada pada : Sedang skor 5

<< [Progress Bar] >>

Memenuhi salah satu atau beberapa kriteria risiko berikut ini :  
Kerugian/inefisiensi /defisit atas pagu

Nilai Tingkat Risiko | 45

Kelompok Risiko Tinggi (High Risks) :  
Adalah kelompok di mana terdapat risiko-risiko yang berbahaya dan tidak

Besaran Progress Penanganan << [Progress Bar] 10 % >>

Input Adendum Perkembangan Catatan Progress

[Empty Text Area]

SIMPAN

TUTUP

## 8. Monitoring Dan Evaluasi Penanganan Risiko Hingga Progress 100%

Pelaksanaan Monitoring Evaluasi Penanganan Risiko Terus Dicatat Hingga Mencapai 100% Dan Informasi Perkembangan Dampak Dan *Likelihood* Yang Menurun Atau Naik Dapat Direkam.

The screenshot displays a software interface for risk management. At the top, it shows the user 'TR-MASTER - SUPERUSER269201832534'. The main section is divided into several fields:

- Risiko Teridentifikasi:** Pelaksanaan pemilihan penyedia yang digunakan oleh pelaku pengadaan barang/jasa masih terbatas. Jenis Penanganan: Mengurangi risiko.
- Rencana Mitigasi/Pengendalian Risiko Utama:** Melaksanakan sosialisasi e-Purchasing dengan mengundang penyedia e-Purchasing yang sudah memiliki rekam jejak pelayanan baik pada Pemkab Kutai Barat. Rencana Mitigasi/Pengendalian Risiko Tambahan: Berkoordinasi dengan LKPP untuk memperoleh akun latihan e-Purchasing sehingga dapat memberikan pelatihan e-Purchasing dengan metode simulasi.
- Target Waktu:** 01/03/2019. 1. Rencana Utama dilaksanakan berjalan pada Oktober 2018.
- Progress Risiko beserta catatan:** 55%. A progress bar shows 55% completion. Log entries include: 26/09/2018 22.15.12: Menjalin kerjasama dengan penyedia e-Purchasing untuk menyelenggarakan sosialisasi; 26/09/2018 22.16.28: Telah dilaksanakan pelatihan simulasi.
- Pemilik Risiko:** 1. Pengguna Anggaran, 2. Pejabat Pembuat Komitmen, dan 3. Pejabat Pengadaan.

Below this is the 'Input Pembaharuan Perkembangan Risiko Residual Hasil Penanganan Risiko' section:

- Likelihood berada pada:** Kemungkinan Kecil Skor 3. A slider shows the likelihood level.
- Besaran Progress Penanganan:** 100%. A progress bar shows 100% completion.
- Dampak berada pada:** Sedang skor 5. A slider shows the impact level.
- Input Adendum Perkembangan Catatan Progress:** 41 OPD telah melaksanakan proses pengadaan melalui e-Purchasing.
- Nilai Tingkat Risiko:** 15. A dropdown menu shows 'Kelompok Risiko Menengah (medium Risks) Adalah kelompok risiko di mana perlu ada analisis manfaat-biaya guna'.

An information dialog box is overlaid on the screen, titled 'Amer', with the message: 'Informasi penanganan risiko telah tersimpan!' and an 'OK' button. At the bottom right, there is a 'SIMPAN' button. At the very bottom, there is a 'TUTUP' button.

## 9. Penyelesaian Penanganan Risiko

Risiko Yang Telah Ditangani Hingga 100% Dapat Difinalisasi Dan Direkam Kondisi Terakhir Sebagai Risiko Residual Sebagaimana Tampak Pada Gambar Berikut Ini :

Daftar Risiko dan Informasi Penanganannya

K...	Tujuan Terdam...	Risiko Teridentifikasi	Deskripsi Risiko	Faktor Penyebab	Sumber Daya
ID...	Perencanaan P...	Pelaksanaan pemilihan penye...	barang/jasa yang dibutuhkan ...	Pelaku pengadaan barang pa...	1. Inefisiensi ar
ID...	Pelayanan Huk...	Belum tersedianya anggaran ...	Pendampingan permasalahan...	1. Permasalahan pada penga...	1. APBD Kutai
ID...	Peningkatan pe...	Penurunan efisiensi atas peng...	Persaingan usaha diduga kur...	Transisi pemanfaatan SPSE 3...	APBD Kutai B...
I...	Terlaksananya ...	Kegagalan e-Pemilihan (e-Ten...	Terdapat peningkatan kegag...	1. Penurunan kompetisi 2. P...	APBD Kutai B...
I...	Terlaksananya ...	Terdapat Permasalahan dala...	RUP dan RenLakPen perlu di...	Belum terlaksananya perenca...	APBD Kutai B...
I...	Kelompok Kerja...	Kekurangan Personil pada Po...	Masih terdapat personil denga...	Personil tersebut adalah oran...	UKPBJ Kutai B...
ID...	Pengukuran be...	Rendahnya minat pelaksana...	Penyebaran Sumber Daya Ma...	Jumlah personil profesional de...	Sumber Daya .

Finalisasi Risiko yang telah memiliki Penanganan IDN-997067

Nama Risiko

Jumlah Penanganan Risiko  Jumlah Penanganan Risiko Selesai  Sisa Penanganan Risiko

Penanganan risiko telah mencapai 100% semuanya

Risiko residual berada diatas selera risiko yang diinginkan dan membutuhkan penanganan lebih

Jelaskan kondisi inherent likelihood residual :

barang/jasa yang seharusnya menggunakan e-Purchasing namun tidak dilaksanakan

Jelaskan kondisi inherent Dampak residual :

Berdampak pada tidak diperolehnya barang yang dibutuhkan oleh DPD

Tetapkan Risiko Telah terselesaikan dan Identifikasi Risiko sebagai Risiko yang dipantau dengan Atribut Risiko Residual sebagai Risiko Inherent

Hasil Penanganan Risiko (Terendah)

	Inherent Residual
Likelihood	3
Dampak	5
Nilai Tingkat	15

Kondisi Tingkat Risiko

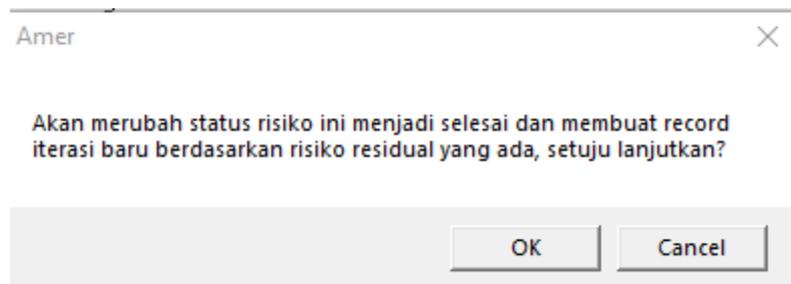
	Toleransi	Diinginkan
Toleransi	7	3
Diinginkan	3	3
Inherent Residual	21	9

3 Rendah Menengah Tinggi

TUTUP

Pada Kondisi Diakhir Pelaksanaan Kegiatan Penanganan Risiko Likelihood Berada Ada Tingkat 3 Dimana Sudah Cukup Banyak Opd Yang Menggunakan E-Purchasing, Namun Masih Banyak Yang Belum Menggunakan E-Purchasing Untuk Pekerjaan Pengadaan Barang Yang Bersifat Sederhana, Sehingga Barang Yang Secara Spesifik Dibutuhkan Malah Tidak Dapat Diperoleh Sehingga Memberikan Skor Dampak Sebesar 5, Pada Kondisi Tingkat Risiko Residual Yang Tersisa Saat Ini Berada Pada Skor 15 Yaitu Berada Dibawah Risiko Yang Ditoleransi Namun Belum Mencapai Tingkatan Yang Diinginkan.

Adapun Kegiatan Penanganan Risiko Sudah Selesai Dilaksanakan Sehingga Penanganan Risiko Perlu Dicatat Sebagai Proses Yang Telah Selesai Dilakukan Atau Di Finalisasi. Konfirmasi Secara Aplikasi Dilakukan Sebagai Mana Tampak Berikut.



#### 10. Kesenambungan Proses Manajemen Dan Mitigasi Risiko

Risiko Yang Telah Difinalisasi Pada Contoh Ini Berada Pada Skor 15 Dengan Likelihood Sebesar 3 Dan Dampak Sebesar 5, Dan Diidentifikasi Sebagai Risiko (Nama Risiko Ditandai Dengan “Batch No.1”, “Batch No.2”, Dan Seterusnya) Yang Dapat Dipantau Dan Dianalisa Dan Dievaluasi Sebagai Berikut :

Informasi Risiko Yang Akan Di Analisa IDN-2292908 AR-MASTER - SUPERUSER269201822302-

Detail Tujuan Yang Terpapar Risiko :

Risiko teridentifikasi :

Deskripsi Risiko teridentifikasi :

Faktor Penyebab Risiko Terjadi :

Sumber Daya Terdampak :

Tindakan Pengendalian yang ada :

Pemilik Risiko :

---

**Analisis Risiko Inherent**

Likelihood berada pada : Kemungkinan Kecil Skor 3

Jelaskan kondisi analisis likelihood saat ini :

Harap analisis dapat selaras antara pilihan likelihood yang dipilih dengan uraian di samping

Dampak berada pada : Sedang skor 5

Jelaskan kondisi Dampak saat ini :

Harap analisis dapat selaras antara pilihan dampak yang dipilih dengan uraian di samping

Nilai Tingkat Risiko berada pada tingkatan Menengah **15**

**Uraian Analisis Likelihood / Kemungkinan**

**Uraian Analisis Dampak**

**Uraian Tingkat Risiko**

Tujuan Dari Perulangan (Iterasi) Ini Adalah Menindaklanjuti Sifat Dari Risiko Itu Sendiri Yang Tidak Mungkin Dihilangkan Sepenuhnya Dan Tetap Perlu Dimonitor Secara Terus Menerus. Manajemen Risiko Pengadaan Barang Dan Jasa Selanjutnya Dilakukan Dengan Melakukan Perulangan Dan Perbaikan Berkelanjutan.

## 11. Pelaporan Secara Inklusif Pada Pimpinan

Amer Memberikan Fitur Pencetakan Dan Generate Data Sesuai Standar Manajemen Risiko Pengadaan Barang Jasa Tingkat Internasional Yang Datanya Dapat Diekspor Dan Disesuaikan Dengan Kebutuhan Pengolahan Data Oleh Pengguna.

The screenshot shows a software window titled "Laporan Evaluasi Risiko Menggunakan Selera Risiko (Risk Appetite)". The main content is a table titled "LAPORAN EVALUASI RISIKO MENGGUNAKAN TOLERANSI RISIKO (RISK TOLERANCE)". The table has columns for "Key ID", "Risiko Teridentifikasi", "Kemungkinan (Likelihood)", "Dampak", "Nilai Tindakan", "Tingkat Risiko", "Kemungkinan (Likelihood)", "Dampak", "Nilai Tindakan", "Tingkat Risiko", and "Pemilik Risiko". There are four rows of data. An "Export" dialog box is open over the table, showing various file formats for export: Adobe Acrobat (PDF), Adobe Acrobat (PDF), Crystal Reports (RPT), HTML 3.2, HTML 4.0, Microsoft Excel 97-2000 (XLS), Microsoft Excel 97-2000 - Data only (XLS), Microsoft Word (RTF), Microsoft Word - Editable (RTF), and Rich Text Format (RTF). The dialog box has "OK", "Cancel", and "Help" buttons.

Key ID	Risiko Awal / Inherent Risk				Toleransi Risiko / Risk Tolerance				Pemilik Risiko	
	Risiko Teridentifikasi	Kemungkinan (Likelihood)	Dampak	Nilai Tindakan	Kemungkinan (Likelihood)	Dampak	Nilai Tindakan	Tingkat Risiko		
IDN-4697063	Terdapat tahapan penyaji dikamara perserta (Realis)	6	9	54	Tinggi	7	7	49	Tinggi	Pemerintah Kabupaten Barat
IDN-497067	Pelaksanaan penyaji pelaku p masnita					7	3	21	Menengah	1. Pengguna Anggaran 2. Pejabat Pembuat Komoran dan 3. Pejabat Pengada
IDN-532906	Rendah nilai m pengada sekhasn masnita					3	3	9	Rendah	Pemerintah Kabupaten Barat
IDN-195905	Belum					3	3	9	Rendah	Pemerintah Kabupaten

Demikian Contoh Penerapan Pedoman Dan Petunjuk Teknis Manajemen Risiko Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah ini disusun untuk dapat digunakan dengan semestinya.

Ditetapkan di Sendawar  
 Pada tanggal, 28 September 2018

 **BUPATI KUTAI BARAT,**  
  
**FX. YAPAN**