

Implementasi Manajemen Risiko

Studi Kasus : Alur Pengadaan Jasa Rutin Pada Salah Satu Unit di PT XXX Melalui Pendekatan *Risk Assessment*

Halimas Nafi Rafida, Rusindiyanto

Program Studi Teknik Industri, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya
Koresponden email: 21032010110@student.upnjatim.ac.id, rusindiyanto.ti@upnjatim.ac.id

Diterima: 11 Desember 2024

Disetujui: 17 Desember 2024

Abstract

Procurement of goods and services is a critical step for an organisation to support its operational activities. This activity plays a vital role in the company's operations and is often faced with potential risks that require accurate and optimal risk mitigation. This study was conducted at a unit of PT XXX to analyse and develop risk mitigation strategies in the procurement process, specifically for routine services. The approach used in this study is risk assessment. The research methods include primary data collection through interviews and observations, as well as related references. The results show that out of 16 activities in the procurement process of routine services, 23 risk analyses were identified. These risks were then categorised according to their risk level: 5 high level risks, 17 medium level risks and 1 low level risk. The risk mitigation strategy planning focuses on the high level risks to control and reduce their impact.

Keywords: *procurement, risk assessment, risk management, routine services*

Abstrak

Pengadaan barang dan jasa ini menjadi salah satu langkah suatu perusahaan yang dirancang sebagai sarana penunjang pelaksanaan dalam aktivitas operasional perusahaan. Sehingga aktivitas ini memiliki peran cukup vital dalam operasional perusahaan sehingga sering dihadapkan dengan potensi risiko-risiko yang dapat terjadi sehingga diperlukannya mitigasi risiko secara tepat dan optimal. Untuk itu penelitian ini dilakukan tepatnya pada salah satu unit di PT XXX yang bertujuan untuk menganalisa dan mengembangkan strategi mitigasi risiko pada alur pengadaan jasa khususnya untuk jasa rutin. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini yaitu risk assessment. Metode penelitian mencakup pengumpulan data primer dengan wawancara, observasi dan diskusi serta referensi terkait. Hasilnya dari aktivitas pada alur pengadaan jasa rutin didapatkan 23 analisa risiko yang terjadi, selanjutnya semua risiko tersebut dikelompokkan sesuai dengan level risiko. Terdapat 5 risiko yang berada pada *high-level risks*, 17 risiko berada di *medium-level risks* dan 1 risiko berada di *low-level risk*. Perencanaan strategi mitigasi difokuskan pada risiko dengan kategori *high-level risks* agar dapat dilakukan pengendalian sehingga dapat mengurangi dampak yang ditimbulkan.

Kata Kunci: *jasa rutin, manajemen risiko, pengadaan, risk assessment*

1. Pendahuluan

Dalam dunia industri aktivitas pengadaan barang dan jasa tentunya menjadi aktivitas utama untuk dapat menunjang operasional perusahaan. Proses pengadaan barang dan jasa merupakan aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mendapat barang dan jasa sesuai dengan perencanaan kebutuhan. Aktivitas ini memiliki tujuan untuk dapat dihasilkannya barang dan jasa yang tepat sesuai dengan kebutuhan, kualitas spesifikasi, jumlah, lokasi, waktu, biaya yang sesuai dengan anggaran serta penyedia yang dapat menghasilkan nilai terbaik untuk perusahaan [1]. Dikutip dari jurnal karya Setiawan, Listiyanto menjabarkan bahwa proses pengadaan barang dan jasa dikatakan ideal apabila kegiatan pengadaan yang dilaksanakan terjamin dalam hal efisiensi, keadilan, dan transparansi dalam pelaksanaannya [2].

Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa secara terstruktur dapat meningkatkan dan mendukung kelancaran seluruh aktivitas fungsional dalam perusahaan. Sistem ini adalah salah satu dari rangkaian langkah yang dirancang untuk saling terkait dan mengikuti pola yang terkoordinasi dengan baik, sehingga dapat menunjang pelaksanaan aktivitas operasional perusahaan secara optimal. Oleh karena itu, aktivitas ini memiliki peran yang cukup strategis dalam memastikan kelangsungan operasional perusahaan melalui pemeliharaan fasilitas dan peralatan secara efektif [3]. Sehingga proses pengadaan dapat dikatakan sebagai perwujudan peranan strategi kebijakan dan implementasi manajemen dalam perusahaan [4].

Proses pengadaan barang dan jasa ini berpeluang untuk terjadinya risiko sehingga dapat mengakibatkan ketidaksesuaian antara kualitas, spesifikasi dan jasa yang disediakan. Risiko yang terjadi ini dapat berpengaruh pada kinerja bisnis, reputasi perusahaan serta anggaran biaya yang cukup tinggi. Risiko sendiri pun memiliki pengertian berupa sesuatu yang dapat mengarah pada ketidakpastian dari suatu kejadian ataupun peristiwa yang terjadi selama selang waktu tertentu, dimana peristiwa ini dapat memberikan dampak negatif sehingga dapat menyebabkan kerugian [5]. Permasalahan – permasalahan dalam alur proses pengadaan barang dan jasa yang muncul juga dapat meningkatkan tingkat risiko yang terjadi. Untuk itu diperlukan kajian terhadap terjadinya risiko secara komprehensif agar didapatkan cara pengendalian dan penganggungan terhadap risiko serta dampak negatif yang diakibatkannya [6].

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Salsabila mengenai analisis risiko dalam proses pengadaan jasa dapat meningkatkan efektivitas dalam manajemen risiko. Penelitian ini dilakukan untuk dapat mengidentifikasi dan mengukur dampak risiko yang terkait dengan proses pengadaan, serta agar dapat menemukan akar dari permasalahan atau penyebab risiko. Hasil dari penelitian ini juga berupa saran rekomendasi implementasi strategi mitigasi risiko yang sebelumnya telah diidentifikasi [7].

Sedangkan dalam pengamatan, Pahmi menyimpulkan bahwa dalam melakukan analisa risiko terdapat hal penting yang tidak bisa lepas yaitu penilaian risiko atau *risk assessment*. Dalam penelitiannya pada PT X khususnya pada unit bisnis stasiun pengisian bulk elpiji (SPBE), Pahmi menerangkan terdapat tiga risiko yang teridentifikasi dengan kategori kritikal dan dua risiko yang tergolong tinggi. Untuk itu perancangan formulasi mitigasi yang difokuskan pada risiko tersebut dilakukan untuk menjaga operasional yang aman dan berkelanjutan [8].

Penelitian ini dilakukan pada PT. XXX yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur yang berfokus pada manufaktur semen. Perusahaan ini menjadi salah satu produsen semen terbesar di Indonesia serta memiliki tanggung jawab yang cukup besar untuk dapat memenuhi permintaan semen di pasar domestik maupun internasional. Pengelolaan yang dilakukan oleh perusahaan ini mencakup aspek produksi, pemeliharaan fasilitas serta pengadaan barang dan jasa. Pada dasarnya setiap perusahaan membutuhkan barang dan jasa agar dapat menunjang seluruh kegiatan operasional yang dilakukan oleh perusahaan tersebut [9].

Terdapat salah satu unit dalam perusahaan ini terlibat dalam proses pengadaan dan bertanggung jawab dalam pengadaan jasa rutin. Pengadaan jasa rutin yang dilakukan dalam unit ini mencakup pemeliharaan, perbaikan serta evaluasi berbagai elemen fasilitas yang berada pada lingkungan pabrik PT XXX. Namun dalam pelaksanaan proses pengadaan jasa ini sering kali dihadapkan dengan berbagai risiko yang dapat memengaruhi proses pada alur pengadaan, sehingga dapat memengaruhi efisiensi, biaya serta kualitas. Pengelolaan manajemen risiko perlu dilakukan dalam pengadaan barang dan jasa. Manajemen risiko ini menjadi tindakan penting untuk dapat mengendalikan risiko-risiko yang dapat mengganggu keberlangsungan operasional kerja pengadaan barang dan jasa. Selain hal tersebut, penerapan manajemen risiko ini juga dapat mengembangkan sistematis pengelolaan risiko yang lebih terstruktur dalam proses pengadaan jasa. Pihak manajemen juga dapat mensosialisasikan mengenai pemahaman pentingnya pengelolaan risiko [10]. Manajemen risiko sendiri merupakan suatu proses yang sistematis untuk dapat mengidentifikasi, menganalisis serta merespon risiko yang dapat memengaruhi suatu pencapaian tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengembangkan strategi mitigasi risiko pada alur proses pengadaan jasa rutin dengan melalui pendekatan *Risk Assesment*. Dengan pendekatan *risk assessment* akan diidentifikasi risiko-risiko yang terjadi pada alur proses pengadaan jasa rutin, selanjutnya dilakukan penilaian risiko dengan penentuan skala prioritas risiko yang akan dilakukan mitigasi. Penilaian ini menggunakan *likelihood* yang dapat menunjukkan seberapa mungkin kejadian risiko tersebut dapat terjadi dan *severity* atau *consequence* yang dapat menunjukkan seberapa parah dampak dari suatu kejadian risiko tersebut [11]. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu dan memberikan rekomendasi terhadap pengendalian risiko secara aplikatif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pengadaan jasa rutin serta dapat mendukung tercapainya tujuan operasional perusahaan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan tepatnya pada salah satu unit di PT XXX untuk dilakukan identifikasi, penilaian risiko hingga perencanaan strategi mitigasi risiko pada alur proses pengadaan jasa rutin. Perolehan data dalam penelitian ini berupa aktivitas di alur proses bisnis pengadaan jasa rutin pada unit tersebut. Metode perolehan data yang dilakukan pada penelitian ini dengan observasi, wawancara dan diskusi dengan *staff* terkait risiko yang terjadi pada kegiatan ini. Selain itu, dilakukan tinjauan literatur guna menunjang hasil penelitian ini.

Pendekatan yang digunakan dengan metode *risk assessment* dimana akan dilakukan beberapa tahapan analisis yang dilalui diantaranya, identifikasi risiko, serta dampak, lalu dilanjutkan penilaian risiko, evaluasi risiko dan yang terakhir berupa perencanaan strategi mitigasi. Menurut Zulmawan yang menjelaskan tentang mitigasi risiko di kutip dari jurnal karya Maulana mengatakan bahwa mitigasi risiko merupakan salah satu langkah yang dilakukan untuk dapat meminimalisir risiko yang sudah dapat diperkirakan sebelumnya. Hal ini bertujuan agar dapat mengurnagi kerugian yang berorientasi pada sebab atau pengurangan *level* dampak yang ditimbulkan [12].

Pada tahapan penilaian risiko ini dilakukan perhitungan nilai *severity/consequence* dan frekuensi kejadian risiko terjadi. Dengan menggunakan skala 1-5 untuk menilai dan menentukan kriteria, dimana penggunaan likelihood dibagi menjadi 5 kriteria tertera pada **Tabel 1** [13].

Tabel 1. Pembagian kriteria Likelihood

Kriteria	Keterangan	Nilai
Frekuensi		
<i>Rare</i>	Risiko sangat jarang terjadi	1
<i>Unlikely</i>	Risiko jarang terjadi	2
<i>Possible</i>	Risiko beberapakali terjadi	3
<i>Likely</i>	Risiko sering terjadi	4
<i>Almost Certain</i>	Risiko pasti terjadi	5
Consequence/Severity		
<i>Insignificant</i>	Risiko tidak mengganggu aktivitas operasional perusahaan	1
<i>Minor</i>	Risiko dapat menghambat aktivitas, namun tidak dengan operasional perusahaan	2
<i>Moderate</i>	Risiko menghambat jalannya proses bisnis sehingga aktivitas perusahaan terganggu	3
<i>Major</i>	Risiko menyebabkan hampir seluruh aktivitas operasional perusahaan terhambat	4
<i>Catasthrope</i>	Risiko menyebabkan aktivitas operasional perusahaan berhenti secara total	5

3. Hasil dan Pembahasan

PT XXX merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi semen di Indonesia dan menjadi salah satu produsen pemasok bahan baku semen. Perusahaan tersebut juga memiliki beberapa pabrik yang tersebar di Indonesia. Dalam operasional pabriknya, perusahaan ini melakukan pengadaan jasa guna menunjang perbaikan dan pemeliharaan fasilitas pada pabrik tersebut. Aktivitas pengadaan jasa ini menjadi salah satu tanggung jawab unit yang berada di perusahaan tersebut. Aktivitas pengadaan yang dilakukan oleh unit ini terbagi menjadi tiga yaitu pengadaan jasa rutin, non rutin, dan jasa overhaul. Pada penelitian ini difokuskan pada aktivitas proses bisnis pada jasa rutin.

Identifikasi Risiko

Tahapan pertama yang dilakukan yaitu tahapan identifikasi risiko, dimana pada tahap ini akan dilakukan identifikasi faktor-faktor internal maupun eksternal yang berpotensi dapat menyebabkan dampak negatif pada aktivitas pengadaan jasa rutin [15]. Hasil dari identifikasi kejadian risiko disajikan **Tabel 2**.

Tabel 2. Identifikasi Kejadian resiko

Kode	Kejadian Risiko	Dampak Risiko
R1	Keterlambatan notifikasi untuk permintaan	Kemunduran jadwal pengadaan
R2	Pengurangan biaya dalam pekerjaan pemeliharaan	Penambahan/pengurangan personil dalam proses pekerjaan
R3	Kesalahan dalam membuat <i>request</i> dan spesifikasi jasa tidak sesuai	Kualitas jasa tidak sesuai dengan kebutuhan
R4	Kesalahan dalam proses pengerjaan dokumen tender	Berpotensi menyebabkan dokumen persyaratan kerja tidak sesuai serta dapat menimbulkan kesalahpahaman
R5	Keterlambatan pembuatan dokumen	Kemunduran jadwal pengadaan pekerjaan jasa
R6	Pergantian metode dalam perancangan HPP	Revisi berulang kali menyebabkan perubahan biaya yang cukup signifikan
R7	Kesalahan dalam penetapan harga perkiraan perancangan	Berpotensi menyebabkan harga yang disepakati berubah sehingga akan memengaruhi penagihan dan pembayaran diakhir

Kode	Kejadian Risiko	Dampak Risiko
R8	Revisi berulang kali karena terdapat pembaruan/perbaikan	Kemunduran jadwal pengadaan pekerjaan jasa
R9	Kegagalan dalam proses tender	Proses tender harus dilakukan ulang hingga menemukan vendor yang sesuai Dari pihak Perusahaan harus menurunkan standar persyaratan penyedia jasa
R10	Evaluasi penawaran tidak objektif	Terpilihnya vendor yang tidak berkompeten sehingga menghasilkan kualitas pekerjaan yang rendah
R11	Keterlambatan dalam proses tender	Menghambat proses pemilihan dan kemunduran jadwal pengadaan
R12	Antara perusahaan dan vendor tidak menemukan kesepakatan harga dalam proses negosiasi	Menghambat proses pengadaan Terjadi perbedaan pemahaman mengenai hasil negosiasi menyebabkan kerugian salah satu pihak
R13	Berpotensi dalam KKN (Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme)/gratifikasi dalam pemilihan vendor	Kasus KKN dapat menghambat pengembangan bisnis perusahaan dan kerusakan reputasi Pembengkakan biaya pekerjaan karena adanya kesepakatan untuk menaikkan harga material atau jasa Kualitas jasa vendor yang dihasilkan kemungkinan rendah
R14	Adanya sanggahan yang dilakukan oleh peserta vendor terhadap hasil penetapan	Kemunduran jadwal pengadaan sehingga terhambat
R15	Keterlambatan penerbitan PO	Kemunduran jadwal pengadaan
R16	Keterlambatan penerbitan koran	Kemunduran jadwal pengadaan
R17	Kualitas jasa tidak sesuai dengan persyaratan yang diajukan	Hasil kepuasan pelanggan tidak tercapai Pekerjaan jasa tidak berjalan secara optimal Pekerjaan jasa berpotensi mengalami kerusakan lebih cepat
R18	Kenaikan harga material	Estimasi biaya yang dikeluarkan melebihi anggaran
R19	Vendor tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kontrak kerja	Kemunduran jadwal penyelesaian pekerjaan dari kontrak yang sudah ditentukan Proses pekerjaan menjadi terhambat sehingga memengaruhi kualitas produk atau jasa yang dihasilkan
R20	Terjadi kecelakaan pada saat pekerjaan berlangsung	Proses pekerjaan dihentikan sementara sehingga terjadi kemunduran jadwal penyelesaian
R21	Keterlambatan penerbitan BAST	Penerbitan BAST akan terhambat Jadwal pembayaran tagihan akan terhambat sehingga tidak dapat melakukan penagihan pembayaran
R22	Terlambat dalam menyerahkan dokumen penagihan	Proses pembayaran menjadi terhambat
R23	Kesalahan dalam pembuatan dokumen penagihan	Proses pembayaran menjadi terhambat

Penilaian Risiko

Tahap kedua yang dilakukan selanjutnya penilaian risiko. Tujuan dari penilaian risiko ini adalah untuk menentukan tingkat konsekuensi dan frekuensi dari kejadian risiko yang terjadi [16]. Sehingga dapat dikelompokkan apakah risiko tersebut termasuk dalam kategori yang berisiko tinggi, sedang ataupun rendah. Hasil penilaian risiko terdapat pada **Tabel 3** dibawah ini.

Tabel 3. Hasil Penilaian Risiko

Kode	Kejadian Risiko	Dampak Risiko			Hasil
			Consequence	Frequency	
R1	Keterlambatan notifikasi untuk permintaan	Kemunduran jadwal pengadaan	3	3	9
R2	Pengurangan biaya dalam pekerjaan pemeliharaan	Penambahan/pengurangan personal dalam proses pekerjaan	4	3	12
R3	Kesalahan dalam membuat <i>request</i> dan spesifikasi jasa tidak sesuai	Kualitas jasa tidak sesuai dengan kebutuhan	3	2	6
R4	Kesalahan dalam proses pengerjaan dokumen tender	Berpotensi menyebabkan dokumen persyaratan kerja tidak sesuai serta dapat menimbulkan kesalahpahaman	4	5	20
R5	Keterlambatan pembuatan dokumen	Kemunduran jadwal pengadaan pekerjaan jasa	5	3	15
R6	Pergantian metode dalam perancangan HPP	Revisi berulang kali menyebabkan perubahan biaya yang cukup signifikan	4	3	12
R7	Kesalahan dalam penetapan harga perkiraan perancangan	Berpotensi menyebabkan harga yang disepakati berubah sehingga akan memengaruhi penagahan dan pembayaran diakhir	4	4	16
R8	Revisi berulang kali karena terdapat pembaruan/perbaikan	Kemunduran jadwal pengadaan pekerjaan jasa	4	5	20
R9	Kegagalan dalam proses tender	Proses tender harus dilakukan ulang hingga menemukan vendor yang sesuai Dari pihak Perusahaan harus menurunkan standar persyaratan penyedia jasa	5	3	15
R10	Evaluasi penawaran tidak objektif	Terpilihnya vendor yang tidak berkompeten sehingga menghasilkan kualitas pekerjaan yang rendah	5	3	15
R11	Keterlambatan dalam proses tender	Menghambat proses pemilihan dan kemunduran jadwal pengadaan	3	3	9
R12	Antara perusahaan dan vendor tidak menemukan kesepakatan harga dalam proses negosiasi	Menghambat proses pengadaan Terjadi perbedaan pemahaman mengenai hasil negosiasi menyebabkan kerugian salah satu pihak	5	3	15
R13	Berpotensi dalam KKN (Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme)/gratifikasi dalam pemilihan vendor	Kasus KKN dapat menghambat pengembangan bisnis perusahaan dan kerusakan reputasi Pembengkakan biaya pekerjaan karena adanya kesepakatan untuk menaikkan harga material auatu jasa Kualitas jasa vendor yang dihasilkan kemungkinan rendah	5	1	5
R14	Adanya sanggahan yang dilakukan oleh peserta vendor terhadap hasil penetapan	Kemunduran jadwal pengadaan sehingga terhambat	5	2	10
R15	Keterlambatan penerbitan PO	Kemunduran jadwal pengadaan	5	3	15
R16	Keterlambatan penerbitan koran	Kemunduran jadwal pengadaan	5	3	15
R17	Kualitas jasa tidak sesuai dengan persyaratan yang diajukan	Hasil kepuasan pelanggan tidak tercapai Pekerjaan jasa tidak berjalan secara optimal Pekerjaan jasa berpotensi mengalami kerusakan lebih cepat	5	2	10
R18	Kenaikan harga material	Estimasi biaya yang dikeluarkan melebihi anggaran	5	4	20

Kode	Kejadian Risiko	Dampak Risiko	Consequence Frequency		Hasil
			Consequence	Frequency	
R19	Vendor tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kontrak kerja	Kemunduran jadwal penyelesaian pekerjaan dari kontrak yang sudah ditentukan Proses pekerjaan menjadi terhambat sehingga memengaruhi kualitas produk atau jasa yang dihasilkan	5	1	5
R20	Terjadi kecelakaan pada saat pekerjaan berlangsung	Proses pekerjaan dihentikan sementara sehingga terjadi kemunduran jadwal penyelesaian	4	1	4
R21	Keterlambatan penerbitan BAST	Penerbitan BAST akan terhambat Jadwal pembayaran tagihan akan terhambat sehingga tidak dapat melakukan penagihan pembayaran	3	3	9
R22	Terlambat dalam menyerahkan dokumen penagihan	Proses pembayaran menjadi terhambat	4	4	16
R23	Kesalahan dalam pembuatan dokumen penagihan	Proses pembayaran menjadi terhambat	4	3	12

Evaluasi Risiko

Tahap ketiga yang dilakukan yaitu mengaluasi hasil penilaian risiko secara menyeluruh. Evaluasi risiko ini bertujuan untuk dapat mengukur dan menilai seberapa berat dampak yang ditimbulkan dari kejadian risiko [17]. Evaluasi risiko dibantu dengan penggunaan matriks risiko yang dapat menjelaskan tingkat prioritas risiko perlu ditangani. Berikut hasil dari evaluasi risiko.

Tabel 4. Hasil Evaluasi Resiko

Consequence/ Frequency	5 <i>Catastrophe</i>	4 <i>Major</i>	3 <i>Moderate</i>	2 <i>Minor</i>	1 <i>Insignificant</i>
5 <i>Almost Certain</i>		R4			
4 <i>Likely</i>	R8, R18	R7, R22			
3 <i>Possible</i>	R5, R9, R10, R12, R15, R16	R2, R6, R23	R1, R11, R21		
2 <i>Unlikely</i>	R14, R17		R3	R20	
1 <i>Rare</i>	R13, R19				

Urutan risiko atau *risks ranking* dapat diketahui Dimana risiko yang berada di zona merah merupakan risiko yang tergolong dalam kategori *high-level risks* serta harus dilakukan tindakan pencegahan segera, hal ini dimaksudkan agar risiko ini dapat menurun dari tingkat kritis risiko tersebut serta dapat mengurangi dampak yang ditimbulkan dari risiko-risiko yang berada pada zona merah tersebut. Selanjutnya kuning dimana *level* risiko berada pada *medium-level risks* yang mana risiko ini masih dapat diterima dampaknya namun, juga perlu diperhatikan untuk dilakukan proses *redesign* atau perubahan lain yang dapat dipertimbangkan jika masih diterapkan secara praktiknya. Yang terakhir yaitu risiko berada kategori *low-level risks* berwarna hijau yang berarti zona aman dengan dampak yang ditimbulkan rendah.

Dengan adanya evaluasi risiko pihak yang terkait dapat memahami mengenai risiko-risiko yang harus segera ditanggapi dengan merencanakan mitigasi risiko secara tepat dan optimal agar *level* risiko dapat menurun. Dari hasil matriks evaluasi risiko tersebut dapat diketahui bahwa terdapat 5 risiko yang dikategorikan dalam tingkatan *high-level risks* Dimana kondisi pada kejadian risiko ini menyebabkan hambatan pada hampir seluruh aktivitas dalam operasional pengadaan jasa rutin. Risiko yang sangat berpengaruh dampaknya terdapat pada risiko R4, R7, R8, R18, dan R22. Dari hal tersebut perlunya dilakukan perencanaan strategi mitigasi agar risiko tersebut dapat dikendalikan.

Perencanaan Strategi Mitigasi Risiko

Tahap terakhir dalam *risk assessment* yaitu melakukan perencanaan mitigasi risiko. Dengan dilakukannya perencanaan strategi mitigasi ini dapat menjadi salah satu langkah proaktif dalam meminimalisir dampak yang ditimbulkan [18]. Perencanaan mitigasi risiko ini difokuskan pada risiko-risiko pada kategori *high-level risks* diantaranya yaitu, kesalahan dalam proses pengerjaan dokumen tender (R4), Kesalahan dalam penetapan harga perkiraan perancangan (R7), revisi berulang kali karena terdapat pembaruan/perbaikan (R8), Kenaikan harga material (R18) dan terlambat dalam menyerahkan dokumen penagihan (R22). Hasil perencanaan mitigasi dapat dilihat dalam **Tabel 5**.

Tabel 5. Perencanaan Strategi Mitigasi Risiko

Kode	Dampak	Tindakan Mitigasi
R4	Berpotensi menyebabkan dokumen persyaratan kerja tidak sesuai serta dapat menimbulkan kesalahpahaman	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pemahaman tim dengan dilakukan meeting secara berkala atau juga dapat dilakukan review bersama terkait prosedur serta persyaratan dokumen. • Menyusun SOP berupa panduan yang jelas mengenai proses pembuatan baik dari alur pengadaan, format penulisan dan susunan dokumen • Melakukan FGD (<i>Focus Group Discussion</i>) terkait penyusunan laporan agar informasi dapat tersampaikan dengan baik • Melakukan pemeriksaan berulang terhadap perhitungan biaya serta dapat melakukan audit internal untuk menilai akurasi perhitungan biaya. • Melakukan survey lapangan atau <i>monitoring</i> terkait harga pasar • Mengatur anggaran dengan fleksibilitas untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan biaya yang tidak terduga.
R7	Berpotensi menyebabkan harga yang disepakati berubah sehingga akan memengaruhi penagihan dan pembayaran diakhir	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan diskusi tim secara berkala untuk membahas perhitungan biaya dan mengidentifikasi potensi-potensi masalah yang timbul • Memastikan semua data yang digunakan sudah akurat sebelum digunakan dalam perhitungan • Mengadakan rapat koordinasi dengan tim terkait adanya perubahan/pembaruan mengenai sumber data • Melakukan riset/<i>monitoring</i> dan evaluasi terkait kontrak jasa yang dikerjakan sehingga dapat menemukan metode yang tepat dan optimal
R8	Kemunduran jadwal pengadaan pekerjaan jasa	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan update informasi secara berkala terkait kebijakan/peraturan perusahaan yang mengatur tentang dokumen kontrak jasa • Melakukan <i>review</i> secara individual untuk diidentifikasi kesalahan atau kekurangan sebelum dokumen diajukan untuk persetujuan • Memperketat proses pemilihan vendor yang berguna untuk mengevaluasi vendor berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan
R18	Estimasi biaya yang dikeluarkan melebihi anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pemantauan secara rutin terhadap ketersediaan material dari vendor pemenang • Melakukan evaluasi nilai HPP serta menyediakan perencanaan cadangan untuk mengantisipasi adanya perubahan secara mendadak • Melakukan sosialisasi kepada vendor agar sesuai dengan standar
R22	Proses pembayaran menjadi terhambat	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat <i>mailing list system</i> agar menjadi notifikasi pengingat dan komunikasi antara PIC dengan vendor pekerja • Menyiapkan perencanaan cadangan serta melakukan monitoring dan evaluasi biaya secara berkala

Berdasarkan **Tabel 5** diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat total 21 saran strategi mitigasi yang dapat dilaksanakan oleh unit untuk mengendalikan risiko-risiko yang sudah tergolong tinggi. Dengan dilaksanakannya strategi mitigasi ini maka risiko-risiko yang berpotensi terjadi dapat dikendalikan serta risiko yang terdapat pada kategori *high-level risks* dapat berkurang.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis dan mengembangkan perencanaan strategi mitigasi risiko pada alur pengadaan jasa rutin di PT XXX dengan menggunakan pendekatan *Risk Assessment*. Dari identifikasi kejadian risiko pada aktivitas pengadaan jasa rutin ditemukan 23 risiko yang dikelompokkan berdasarkan *risk level* dimana terdiri atas 5 *high-level risks*, 17 *medium-level risks* dan 1 *low-level risks*. Fokus mitigasi adalah pada risiko tinggi untuk dapat mengurangi dampak negatifnya. Strategi mitigasi yang diusulkan mencakup peningkatan pemahaman tim, pemeriksaan berulang dan pemantauan harga pasar. Implementasi dari strategi ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pengadaan jasa rutin serta mendukung pencapaian tujuan operasional perusahaan tersebut.

5. Referensi

- [1] M. D. N. Ainun and C. Justinia, "Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Fraud pada Pengadaan Barang dan Jasa (Studi Pada Telkom Corporate University)," *Brainy J. Ris. Ekon. dan Bisnis Mhs.*, vol. 5, no. 1, pp. 40–41, 2024.
- [2] B. Setiawan, A. M. Hajji, D. Ariestadi, and I. Alfianto, "Evaluasi Keterlambatan Proses Pengadaan Jasa Konstruksi Pinjaman Hibah Luar Negeri Saudi Fund for Development," *Brill. J. Ris. dan Konseptual*, vol. 9, no. 2, pp. 417–426, 2024.
- [3] D. A. Umami and M. Is'adi, "Sistem Pencatatan Akuntansi Pengadaan Rutin Barang dan Jasa pada PT PLN (Persero) UP 3 Banyuwangi," *ARDHI J. Pengabd. Dalam Negri*, vol. 2, no. 1, 2024.
- [4] D. Nurhikmahyanti, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Pengadaan Barang dan Jasa untuk Meningkatkan Daya Saing Indonesia: Tinjauan Terhadap Kebijakan dan Implementasi Manajemen," *J. Pengadaan Barang/Jasa*, vol. 3, no. 1, pp. 46–57, 2024.
- [5] R. Purwaningsih, C. N. Ibrahim, and N. Susanto, "Analisis Mitigasi Risiko Rantai Pasok Pada Pengadaan Material Produksi Dengan Model House Of Risk Pada Industri Pulp," *J. Ilm. Manaj.*, vol. 11, no. 1, p. 64, 2021.
- [6] I. Hanifah, A. J. Rumi, S. Al Farisi, V. K. Ladesi, and S. Sahara, "Analisis Manajemen Risiko pada Perencanaan Pengadaan Barang: Studi Kasus Pemenuhan Kebutuhan Baterai UPS (Uninterruptible Power Supply) di Perusahaan Gas Negara," *FORKAMMA J. Ilm. Manaj.*, vol. 7, no. 3, pp. 199–210, 2024.
- [7] D. T. Salsabila and R. I. Liperda, "Analisis Risiko Dalam Proses Pengadaan Jasa di RU III Menggunakan Pendekatan House Of Risk (HOR)," *INFOTECH J.*, vol. 9, no. 1, pp. 271–278, 2023.
- [8] M. A. Pahmi, "Studi Kasus Analisa Risk Assesment pada Unit Bisnis Stasiun Pengisian Bulk Elpiji (SPBE)," *J. Terap. Tek. Ind.*, vol. 4, no. 2, 2024.
- [9] D. L. Trenggonowati, "Analisis Penyebab Risiko dan Mitigasi Risiko menggunakan Metode House Of Risk pada Divisi Pengadaan PT XYZ," *J. Ind. Serv.*, vol. 3, no. 1, pp. 1–7, 2017.
- [10] E. Darma, "Analisis Manajemen Risiko Dan Pengendalian Intern Pada Pengadaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus Pengadaan Jasa Konstruksi Pada SKPD Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat)," *J. Pembang. Nagari*, vol. 2, no. 2, pp. 189–200, 2017.
- [11] G. L. Pradana, F. Handoko, and H. G. W, "Pengendalian Risiko Kecelakaan Kerja dengan Pendekatan Hazard Identification, Risk Assesment and Risk Control (HIRARC) Studi Kasus UD Togu Srijaya, Batu - Jawa Timur," *J. Valtech (Jurnal Mhs. Tek. Ind.)*, vol. 5, no. 2, pp. 10–17, 2022.
- [12] M. R. Maulana, J. J. Tinangon, and H. R. N. Wokas, "Pengendalian Internal Melalui Risk Assessment Pengadaan Barang dan Jasa Pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tolitoli," *J. Ris. Akunt. dan Audit. "GOODWILL"*, vol. 12, no. 2, pp. 482–491, 2021.
- [13] E. M. M. Putri, E. Hamdi, R. Indradewa, and A. Munandar, "Implementasi Manajemen Risiko pada Lembaga Pelatihan dan Pembinaan Berbasis Digital," *Community Dev. J.*, vol. 5, no. 6, pp. 1091–1097, 2024.
- [15] I. Masita and I. Yuhertiana, "Analysis of Risk Management Implementation in the Internal Audit Unit (SPI) Politeknik Pelayaran Surabaya Using Iso 31000:2018," *Int. J. Multidiscip. Appl. Bussines Educ. Res.*, vol. 3, no. 1, pp. 2096–2105, 2022.
- [16] H. Y. Syahputri and M. L. Kitri, "Enterprise Risk Management Analysis of Group XYZ Based on ISO31000:2018 Framework," *Asian J. Account. Financ.*, vol. 2, no. 3, pp. 1–12, 2020.

-
- [17] P. B. Prima, T. Y. R. Syah, E. Hamdi, and D. Septyanto, "Implementasi Manajemen Risiko Pada PT Jagat Pharma Abadi," *NNOVATIVE J. Soc. Sci. Res.*, vol. 4, no. 4, pp. 14569–14580, 2024.
- [18] G. Sentanu, H. Alhafidz, M. H. Fathoni, M. Inayat, M. T. A.-S. Anandta, and M. A. Alawi, "Penilaian dan Analisis Risiko Yang Terjadi Pada Usaha El Barbershop Serta Mitigasi Risiko Menggunakan Metode SWOT," *J. Ekon. Manaj. dan Akunt.*, vol. 2, no. 4, pp. 94-1–3, 2024.