

JURNAL APARATUR

**THE TRAINING CURRICULUM BASED ON THE PROBLEM
SOLVING & DECISION MAKING BLENDED LEARNING TO
IMPROVE THE EMPLOYESS' SOFT SKILLS**

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA PERENCANAAN
PENGADAAN DALAM VARIABEL IDENTIFIKASI
KEBUTUHAN BARANG DAN JASA PADA KEMENTERIAN
ENERGI DAN SUMBERDAYA MINERAL**

**KOMUNIKASI ORGANISASI KEMENTERIAN ENERGI DAN
SUMBER DAYA MINERAL PADA PENGALIHAN PEJABAT
FUNGSIONAL BIDANG PENELITIAN**

**STUDI EKSPLORATORI GAGASAN KEPEMIMPINAN
SEKTOR PUBLIK DARI SUDUT PANDANG PEGAWAI
NEGERI SIPIL (PNS) INDONESIA**

**EVALUASI PENYELENGGARAAN DIKLAT TEKNIS DI
PPSDM GEOMINERBA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE AHP - TOPSIS**



**JURNAL
APARATUR
KESDM**

VOLUME 6

NOMOR 2

**BANDUNG
2022**

**HALAMAN
74 -155**



Analisis Manajemen Risiko pada Perencanaan Pengadaan Barang dan Jasa: Study Kasus Penyusunan Perencanaan Identifikasi Kebutuhan dalam Proses Pengadaan Barang dan Jasa di Kementerian ESDM

^{1st} Aries Setyanto; ^{2nd} Pujoko Rapiyadi

¹²Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

ABSTRACT

Procuring goods and services is a major government program's most important downstream activity. The government's Programs are mostly delivered in activity packages in each Ministry, Institution and Local Government. In this paper, the author analyzes the package of activities at the Ministry of Energy and Mineral Resources. This ministry's duties and responsibilities are quite heavy, namely the energy available for the wider community. One of the important points in the procurement of goods and services is the process of planning activities for goods and services. The correlation between the importance of implementing the program and the procurement process is the fulcrum for the success of the Ministry of Energy and Mineral Resources' programs. One form of anticipation is to apply Risk Management. This paper attempts to analyze and measure the level of risk arising from the procurement planning side, especially from the need identification variable. From the explanation of this paper, the need identification variable can describe other variables in the procurement planning process.

ABSTRAK

Pengadaan Barang dan Jasa merupakan kegiatan hilir yang paling utama dari suatu program besar pemerintahan. Program Parogram pemerintah sebagian besar di diberikan dalam bentuk paket kegiatan pada setiap Kementerian Lembaga dan Pemerintah Daerah. Dalam tulisan ini penulis melakukan analisis paket kegiatan di Kementerian ESDM, tugas dan tanggungjawab kementerian ini cukup berat yaitu ketersediaan energi bagi masyarakat luas. Salah satu titik penting dalam pengadaan barang dan jasa adalah proses kegiatan Perencanaan Barang dan Jasa. Korelasi antara pentingnya terlaksana program dengan proses pengadaan menjadi titik tumpu keberhasilan program program Kementerian ESDM. Salah satu bentuk antisipasi adalah dengan menerapkan manajemen risiko. Tulisan ini berupaya menganalisis serta mengukur tingkatan risiko yang timbul dari sisi perencanaan pengadaan terutama dari variable identifikasi kebutuhan. Dari paparan tulisan ini mencoba melihat pemanfaatan dalam manajemen risiko dalam proses perencanaan identifikasi kebutuhan barang dan jasa, proses paling penting dalam proses pengadaan barang dan jasa. Kesalahan dalam mengidentifikasi kebutuhan maka akan terjadi kesalahan dalam pemanfaatan barang dan jasa pemerintah.

ARTICLE HISTORY

Submitted: 06/08/2022

Accepted: 01/12/2022

Published: 31/12/2022

KEYWORDS

Manajemen Risiko,
Perencanaan PBJ Identifikasi
Kebutuhan, Pengadaan Barang
dan Jasa

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara kepulauan dengan luas daratan mencapai 1.922.570 km² dan luas perairan mencapai 3.257.483 km², menempatkan Indonesia pada urutan 13 negara terbesar di dunia. Tidak hanya itu, Indonesia juga memiliki jumlah populasi penduduk yang tinggi, menurut data BPS dalam

statistik Indonesia 2019, pada tahun 2018 jumlah penduduk di Indonesia mencapai 265 015,3 dengan rata-rata laju pertumbuhan dari tahun 2010-2018 mencapai 1,33 %. Sedangkan menurut data world bank pada tahun 2019 populasi penduduk Indonesia mencapai 270,625.571. Energi sangat diperlukan dalam menjalankan aktivitas perekonomian Indonesia, baik untuk kebutuhan konsumsi maupun untuk aktivitas produksi. Perubahan populasi sangat mempengaruhi besaran dan komposisi permintaan energi, konsumsi energi nasional terbesar berupa BBM.

Dapat digambarkan konsumsi energi nasional adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan BBM termasuk biodiesel dalam negeri pada tahun 2018 mencapai 465,7 juta barel/tahun yang dipenuhi dari produksi kilang dalam negeri dan impor. Produksi BBM dari kilang dalam negeri rata-rata sebesar 278,1 juta barel dan impor rata-rata sekitar 165,4 juta barel.
- b. Konsumsi LPG mencapai 7,5 juta ton yang dipenuhi dari produksi LPG dalam negeri sebesar 2 juta ton (26%) dan impor 5,5 juta ton (74%).
- c. Sementara itu konsumsi batubara dalam negeri mencapai 115 juta ton atau lebih kecil dari target konsumsi batubara domestik sebesar 121 juta ton. Salah satu factor yang menyebabkan lebih rendahnya realisasi konsumsi batubara adalah pengoperasian beberapa Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) program 35.000 MW tidak sesuai dengan rencana dan terdapat beberapa kegiatan industri yang mengalami penurunan
- d. Pemanfaatan EBT untuk pembangkit listrik tahun 2018 sebesar 8,8 GW atau 14% dari total kapasitas pembangkit listrik (fosil dan non fosil) yaitu sebesar 64,5 GW.

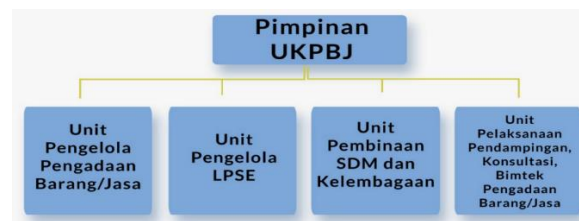
Selama beberapa tahun terakhir, pertumbuhan energi Indonesia mencapai angka 7–8 persen per tahun. Pertumbuhan ini lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi Indonesia saat ini yang berkisar antara 5–6 persen. Meskipun demikian, masih tingginya elastisitas energi Indonesia yang berada pada kisaran 1,6, mencerminkan belum efisiennya penggunaan energi di Indonesia. Sebagai perbandingan, Thailand dan Singapura memiliki elastisitas energi sebesar 1,4 dan 1,1. Sementara negara-negara maju seperti Jepang dan Amerika memiliki elastisitas energi yang berkisar antara 0,1 dan 0,2. Tugas tugas tersebut diamanahkan kepada Kementerian Energi dan Sumberdaya Mineral (KESDM), oleh karena itu program program yang dilaksanakan oleh KESDM menjadi program yang sangat penting bagi pembangunan energi nasional. Salah satu titik akhir dari implementasi program tentu adalah Proses Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ)

Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ) merupakan kegiatan yang sangat penting dalam mengimplementasikan dan pelaksanaan program program pemerintah. Ujung tombak dari sebuah proses terwujudnya program program baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Dapat dikatakan bahwa PBJ adalah urat nadi dari setiap kegiatan hilir dari program program Institusi negara, baik pemerintah pusat Lembaga negara maupun pemerintah daerah. Pada tulisan ini menekankan pada aspek perencanaan PBJ, dari fokus penerapan manajemen

risiko. Tulisan ini berfokus pada Kementerian Energi dan Sumberdaya Mineral yang memiliki beban tugas berat yaitu mengawal ketersediaan energi nasional. Berbagai paket PBJ pada KESDM memiliki peran yang sangat penting bagi karena berpengaruh langsung pada aspek energi nasional. Tulisan ini bersifat menggabungkan studi literatur yang selanjutnya diulas dalam bentuk deskripsi analisis manajemen risiko di tingkat perencanaan.

Struktur penganggaran di Kementerian ESDM porsi terbesar adalah untuk pelaksanaan kegiatan infrastruktur berada di Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi serta Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan, dan Konservasi Energi (EBTKE) selanjutnya Badan Geologi. Total alokasi anggaran dari ketiga unit tersebut sebesar Rp 4,4 triliun (62,8%), dengan total belanja untuk infrastruktur sebesar Rp 3,4 Triliun (49,2%), total keseluruhan tender strategis Kementerian ESDM pada tahun 2021 sebanyak 196 paket dengan nilai Rp 3,4 triliun. Tahap I dilaksanakan pada tahun 2020 sebanyak 139 Pkt/Rp 2,8 Triliun. Adapun Tender Tahap II yang dilaksanakan pada tahun 2021 adalah sebanyak 57 Pkt/Rp 599 miliar. Dengan demikian dapat kita gambarkan bahwa pengembangan infrastruktur sudah dapat dipastikan dalam pelaksanaannya melalui skema PBJ. Mengingat angka tersebut dalam konteks infrastruktur yang bersifat ibadah dan penerima manfaat adalah masyarakat langsung maka paket-paket tersebut tidak dapat diabaikan begitu saja tetapi harus melekatkan unsur kehati-hatiannya yang ekstra kuat.

Dalam pelaksanaannya Kementerian ESDM telah membentuk Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa dengan struktur pada gambar 1.



Sumber: KEPMEN ESDM NO. 224.K/HK.02/MEM.S/2021 LL KESDM 2021

Gambar 1. Struktur UKPBJ Kementerian ESDM

Sedangkan Pejabat Pembuat Komitmen berada pada satuan Kerja atau Satker masing-masing, sehingga proses pelaksanaan kegiatan PBJ di bagi menjadi dua dalam bagian besar, yaitu unit pelaksana teknis sekaligus pengguna yaitu satker sebagai perencana, pelaksanaan kontrak serta unit pengadaan barang, yang bertugas hanya melakukan pengadaan PBJ. Dari titik tersebut dapat digambarkan bahwa unit pelaksana perencanaan dan pengendalian pelaksanaan berada di tingkat pengguna, sedangkan pemilihan pekerjaan atau paket-paket berada di unit lain yaitu UKPBJ. Baik atau buruk skema tersebut sangat bergantung dari kekuatan koordinasi di internal KESDM. Kekuatan koordinasi menjadi titik tumpu dari lancarnya proses PBJ di KESDM, dimana keberadaan antara satker dengan

unit UKPBJ sebagian besar secara geografis berjauhan, sehingga sentuhan teknologi informasi menjadi andalan dan suatu keharusan yang tidak dapat dihindari dalam proses PBJ di lingkungan KESDM

Perencanaan Pengadaan PBJ

Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa sebagaimana di sebutkan dalam Perpres 16 Tahun 2018 adalah proses perumusan kegiatan yang dimulai dari identifikasi kebutuhan, penetapan barang/jasa, cara Pengadaan Barang/Jasa, jadwal Pengadaan Barang/Jasa, anggaran Pengadaan Barang/Jasa. Identifikasi kebutuhan penetapan barang/jasa; cara jadwal, dan anggaran Pengadaan Barang/Jasa. Perencanaan PBJ yang kemudian dalam satu kesatuan di sebut dengan Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa yang selanjutnya disebut RUP adalah daftar rencana Pengadaan Barang/Jasa yang akan dilaksanakan oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah. Adapun Langkah Langkah dan Pedoman Perencanaan Umum Pengadaan di atur dalam Peraturan NO 7 Kepala LKPP tahun 2018 dimana Ruang lingkup Perencanaan Pengadaan dalam Peraturan Perka LKPP No 7 ini meliputi:

penyusunan perencanaan pengadaan;

1. Identifikasi kebutuhan;
2. penetapan barang/jasa;
3. cara pengadaan barang/jasa;
4. jadwal pengadaan barang/jasa;
5. anggaran pengadaan barang/jasa; dan
6. RUP

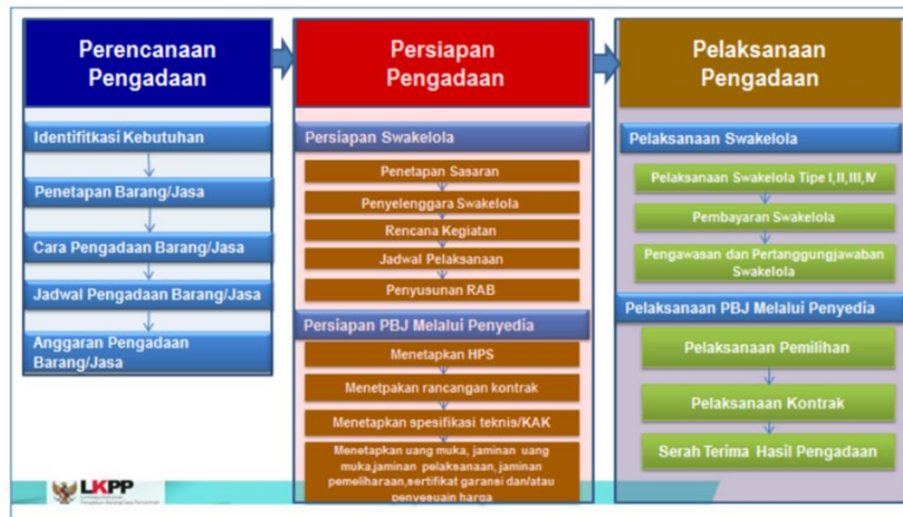
Dalam Perka LKPP no 7 Tahun 2018 ini Para pihak yang terlibat dalam Perencanaan Pengadaan, meliputi: a. Pengguna Anggaran (PA)/Kuasa Pengguna Anggaran

b. Pejabat Pembuat Komitmen.

Sedangkan PA memiliki tugas dan kewenangan:

- a. menetapkan Perencanaan Pengadaan;
- b. menetapkan dan mengumumkan RUP; dan
- c. melaksanakan Konsolidasi Pengadaan Barang/Jasa.

Adapun Proses Perencanaan Pengadaan terlihat pada gambar 2.



Sumber: Perpres 16 Tahun 2018

Gambar 2. Aktivitas Proses Pengadaan Barang Jasa

Dalam hal yang lain PA dapat mendelegasikan tugas dan kewenangannya sebagaimana dimaksud pada kepada KPA untuk melaksanakan tugas dan kewenangan sesuai dengan pelimpahan dari PA. Kemudian PPK memiliki tugas menyusun Perencanaan Pengadaan sesuai kebutuhan Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah masing-masing, untuk tahun anggaran berikutnya sebelum berakhirnya tahun anggaran berjalan. PPK dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dapat dibantu oleh Pengelola Pengadaan Barang/Jasa.

Dengan demikian dari penjelasan tersebut pelaksanaan perencanaan PBJ sendiri dilaksanakan bersamaan dengan proses perencanaan RKA yaitu dimulai sebelum Tahun anggaran, konteks ini menjelaskan bahwa Perencanaan PBJ merupakan bagian Integral dari proses perencanaan Anggaran. Karena PBJ sangat terkait erat dengan pendekatan pengelolaan keuangan negara maka aspek kehati-hatian termasuk yang sangat penting. Salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam aspek penggunaan anggaran adalah memperhitungkan tingkat risiko, terutama tingkat pada proses perencanaan pengadaan. Dari proses proses yang tergambar pada proses perencanaan PBJ maka tindakan risiko, tentunya mengantisipasi dampak dan akibat yang muncul dari ketidakpastian, menjadi titik krusial dari sebuah perjalanan paket pengadaan. Kita mungkin sangat mengerti bahwa kesalahan dalam pelaksanaan PBJ, secara umum ada tiga hal akibat yang akan terjadi dari kesalahan pada proses PBJ yaitu Kerugian Negara, Kerugian Masyarakat sebagai penerima manfaat hasil pembangunan, dan yang ketiga secara ekstrim adalah kerugian nyawa, contohnya robohnya jembatan atau Gedung akibat dari kualitas yang tidak terstandar.

Maturitas Manajemen Risiko Pada UKPBJ Kementerian ESDM

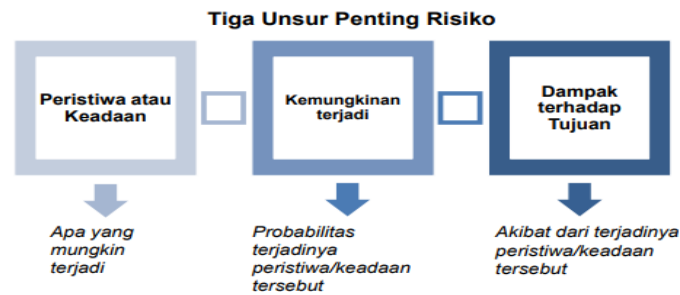
Pengertian manajemen risiko adalah kemampuan mengelola ketidakpastian yang akan terjadi, jadi manajemen risiko adalah mengelola ketidakpastian yang akan mengganggu atau berdampak buruk pada tujuan organisasi. Hilson (1997) *Risk Maturity Model* (RMM), model ini dikenal sejak tahun 1997 oleh Hilson untuk membantu suatu perusahaan dalam mengimplementasikan beberapa risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan tersebut. RMM merupakan *framework* yang selanjutnya menjadi acuan dalam sebuah skema manajemen risiko dimana dapat menilai tingkat maturitas risiko serta mengidentifikasi target perbaikan dan menyediakan skema strategi dalam upaya peningkatan dan pengembangan menuju tingkatan maturitas sebuah perusahaan. Hilson membagi tingkatan Maturitas menjadi empat tingkatan

- A. Tingkat pertama – Naif, Tingkatan ini mendeskripsikan manajemen risiko belum diterapkan dalam suatu organisasi dan belum melihat manfaatnya bagi organisasi
- B. Tingkat kedua – Pemula (Novice, lv.2), menggambarkan pada tingkat ini organisasi telah bereksperimen dalam pelaksanaan manajemen risiko, walaupun tidak konsisten dan masih belum mengikuti standar proses manajemen risiko.
- C. Tingkat ketiga – Membiasakan (Normalised, lv3), menggambarkan sebagai kondisi di mana organisasi telah melaksanakan proses manajemen risiko secara formal pada setiap kegiatannya, dengan menggunakan sistem manajemen risiko yang umum digunakan.
- D. Tingkat keempat – Sudah Terbiasa (Natural, lv.4), menggambarkan organisasi telah memiliki budaya peduli risiko dengan pendekatan manajemen risiko yang proaktif pada semua proyek dan kegiatan organisasi.

Taufik (2015) dilakukan dengan membuat model pengukuran tingkat maturitas manajemen risiko pada organisasi pemerintah. Tingkat maturitas terdiri dari 4 tingkatan yang merupakan hasil modifikasi dari tingkat maturitas pada penelitian

Hillson (1997) yang telah disesuaikan dengan keadaan organisasi pemerintah di Indonesia. Penilaian dan tingkatan maturitas manajemen risiko yang telah dijelaskan sebelumnya dibagi menjadi empat tingkatan di mana rentang nilai maturitasnya dimulai dari nol (0) hingga 100. Selain itu, Taufik (2015) juga telah menghasilkan empat kriteria maturitas manajemen risiko yaitu budaya organisasi, proses manajemen risiko, sumber daya manajemen risiko dan pelaksanaan manajemen risiko.

Sebagaimana bahwa Manajemen Risiko dalam Pengadaan di jelaskan oleh Suyatmo 2018 menggambarkan pola resiko pada gambar 3.



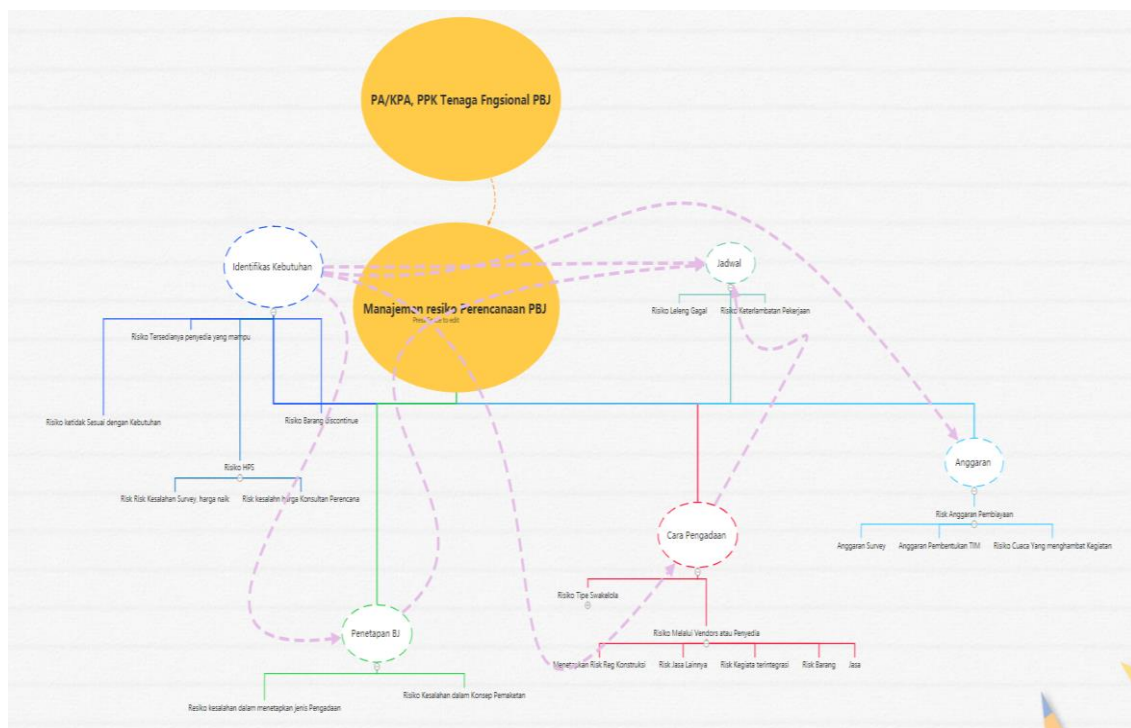
Sumber: Suyatmo *Manajemen Risiko pengadaan Barang dan Jasa* 2018

Gambar 3. Unsur Unsur Risiko

Merujuk pada penerapan risiko dalam perencanaan PBJ maka dapat digambarkan sebagaimana terlihat pada table di bawah ini

Manajemen Risiko dalam Perencanaan PBJ

Sebagaimana di terangkan di atas bahwa betapa pentingnya penerapan Manajemen Risiko dalam sebuah proses perencanaan PBJ. Keterkaitan antara keduanya dapat digambarkan dalam peta keterhubungan.



Sumber : Ilustrasi Aries Setyarto

Gambar 4. Hubungan Keterkaitan Perencanaan Dalam Proses PBJ

Pola keterhubungan yang sangat erat tersebut tentunya mempengaruhi pada beberapa setiap kegiatan dalam setiap kegiatan perencanaan PBJ. Dalam Tulisa ini penulis berupaya menganalisis Manajemen Risiko pada proses perencanaan PBJ khususnya pada variable Identifikasi kebutuhan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dilakukan dengan melakukan survei para pelaksana yang terlibat dalam melakukan perencanaan pengadaan dari sisi tersebut diambil variable identifikasi kebutuhan, dimana bagian dari variable identifikasi adalah Dari hasil survey dapat diambil 20 responden dengan menentukan skala likert yang telah dibuat, bentuk skala likert tersebut adalah menentukan kemungkinan (*likelihood*) dan dampak.

Jika pola keterhubungan tersebut di hitung dengan ukuran yaitu sangat rendah, rendah, cukup kuat, dan sangat kuat, maka di dapat pola keterhubungan masing masing aktifitas perencanaan PBJ dapat di gambarkan sebagai berikut:

Tabel1. Skala Likert

	Identifikasi Kebutuhan	Penetapan PBJ	Jadwal	Cara Pengadaan	Anggaran
Identifikasi Kebutuhan		Sangat kuat	Sangat Kuat	Sangat Kuat	Sangat Kuat
Penetapan PBJ	0		Kuat	Rendah	cukup
Jadwal	0	Kuat		Rendah	Rendah
Cara Pengadaan	0	Rendah	Rendah		cukup
Anggaran	0	cukup	Rendah	cukup	

Sumber: ISO 31000

Dari pola keterhubungan ini maka dapat di buat penetapan Konteks manajemen risiko dalam satu kesatuan Risiko, dimana konteks identifikasi kebutuhan merupakan hal yang prioritas dan dapat mengganggu penetapan sasaran perencanaan, dari pola keterhubungan tersebut maka membuat konteks identifikasi kebutuhan dapat menjawab hampir semua variable sasaran perencanaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kegiatan perencanaan khususnya pada proses identifikasi kebutuhan dapat merepresentasikan faktor faktor yang lain dari proses perencanaan.

Dalam menelaah manajemen risiko sebagaimana dalam ISO 31000, adalah melakukan pengendalian dan mengelola risiko, dapat dilakukan dengan membuat satu matrik pembobotan. Proses pada klausul (5.4.3 ISO 31000) berupa proses gunamemahami sifat risiko dan menentukan tingkat risiko. Kegiatan utama yang dilakukan pada tahap ini adalah memberi nilai pada masing masing risiko agar dapat di ukur dan sehingga dapat menimbang tingkatnya. Sudah barang tentu Kuantifikasi risiko ini adalah dengan melakukan pernyataan terhadap dua dimensi risiko, yaitu kemungkinan dan dampak, dalam bentuk angka yang dapat diperbandingkan dan di sandingkan. Biasanya dalam menyandingkan dikenal dengan skala Likert yang biasa dipakai dalam kuesioner atau berdasarkan *experiencies*. Skala ini ditentukan pada proses penentuan kriteria risiko (klausul 5.3.5 pada ISO 31000). Jumlah dan besaran skala yang dipergunakan dapat

bermacam-macam dan berbagai bentuk, tetapi pada umumnya skala 1 s.d. 5 cukup memadai.

Dari pemetaan dan pola keterhubungan di atas, maka perencanaan PBJ dengan melihat dari Level Identifikasi kebutuhan akan didapat table sebagaimana dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Sasaran Terwujudnya Perencanaan: Identifikasi Kebutuhan

Risiko	Penyebab	Akibat	Pengendalian	Kemungkinan	Dampak	Nilai Risiko
Kemungkinan sulit mencari Penyedia Barang yang mampu serta Kemungkinan sulit penyedia Jasa atau hanya ada beberapa penyedia yang mampu	Ada Usulan Kebutuhan barang dari User terhadap barang yang khusus, atau barang sudah discontinue Adanya Program pembangunan yang bersifat Khusus	Pengadaan Barang dan jasa sulit terlaksana	Melakukan survey dan pencarian atau mencari barang substitusi yang sejenis, Terkait Pembangunan perlu melakukan strategi hindari, misal pencarian vendor di luar negeri yang mampu	2	4	8
Mungkin terjadi duplikasi barang BMN	Kurang Cermat dalam pendataan barang yang telah ada	Inefisiensi, duplikasi inventaris, Pemborosan keuangan	Mendata Kembali Ketersediaan Barang	1	2	2
Risiko Perubahan Harga akibat kenaikan Bahan Baku	Inflasi, Harga Dolar Naik, kelangkaan bahan baku	Pekerjaan Terhambat	Menghitung dengan cermat prospectus ekonomi	3	5	15
Kesalahan Perhitungan Konsultan Perencana	Kesalahan perhitungan Konsultan	Inefisiensi dan efektif	Melakukan Reviu Kembali hasil Konsultan	1	3	3
Faktor Lingkungan Eksternal bisa saja terjadi, misal	Gejolak Politik, Cuaca gejolak social khususnya di daerah	Menghambat penyelesaian pekerjaan	Melakukan pendekatan penggunaan Masyarakat local	2	5	10

Risiko	Penyebab	Akibat	Pengendalian	Kemungkinan	Dampak	Nilai Risiko
keamanan, kerusakan social serta Cuaca buruk	daerah rawan konflik		memperhitungkan jadwal lelang dengan melihat siklus cuaca			
Kemungkinan Terjadi Kesalahan Menghitung HPS	Kurang cermat mencari sumber Informasi,	Dapat Menghambat pekerjaan, dan dapat berhadapan dengan persoalan Hukum	Membentuk Tim Ahli. Mencari sumber informasi dengan tepat. Mengetahui sumber informasi dengan jelas apakah pabrikan, distributor, riteling atau Toko.	3	4	12

Dari tabel 2 maka di dapat faktor perubahan bahan baku memiliki nilai total tertinggi dengan 15 point, fluktuasi harga dan gejolak ekonomi pasar bahan baku menjadi persoalan risiko yang sulit di hindari. Supply dan demand bahan baku pada tahun kedepan sangat sulit diprediksi. Nilai kedua ada pada kesalahan perhitungan HPS baik Hps yang bersifat ketinggian maupun kerendahan, seperti kita ketahui Bersama jika terjadi ketinggian maka akan berhadapan dengan tuduhan mark up. Namun jika terlalu rendah kemungkinan banyak penyedia yang tidak bersedia ikut dalam tender. Nilai tertinggi berikutnya adalah factor lingkungan eksternal, baik faktor cuaca, gejolak sosial maupun politik.

Setelah di dapat identifikasi dan pengelolaan risiko maka Langkah selanjutnya adalah Respon risiko, dimana hal ini menjadi tahap yang paling penting terhadap tahapan manajemen risiko, karena memberikan respon mengenai risiko yang sudah diidentifikasi pada tahap sebelumnya (Zhi, 1995). Dalam buku PMI (2013) ada empat Tindakan Ada 4 strategi dalam melakukan strategi respon risiko yaitu

1. Menghindari (*Eliminate uncertainty*)
2. Memindahkan (*Alocataed Ownership*),
3. Mengurangi (*Modify Exposure*) dan
4. Menerima (*Included in Baseline*)

Tabel 3. Penanganan Risiko

NO	Pertanyaan Resiko	Dampak	Strategi Respon Risiko	Mitigasi Risiko
1	1. Kemungkinan sulit mencari Penyedia Barang yang mampu	1. Pelaksanaan Pengadaan Barang terhambat atau bahkan bisa jadi tidak terwujud	Menghindari (<i>Eliminate Uncertainty</i>)	Melakukan survey Pasar/ melakukan substitusi
	2. Kemungkinan sulit penyedia Jasa atau hanya ada beberapa penyedia yang mampu	2. Menghambat atau pelaksanaan kegiatan tidak terwujud	Menghindari (<i>Eliminate Uncertainty</i>)	Melakukan tender terbatas
2	Mungkin terjadi duplikasi barang BMN	Biaya Perawatan Meningkat sehingga terjadi inefisien	Menghindari	Melakukan pengecekan BMN
3	Risiko Perubahan Harga akibat kenaikan Bahan Baku	Pekerjaan dapat terhambat	Menerima	Melakukan Pengikatan kontrak Bahan baku, Menyiasati Pekerjaan Tambah kurang
4	Kesalahan Perhitungan Konsultan Perencana	Menghambat pelaksanaan pekerjaan bahkan dampaknya tidak dapat dilaksanakan	Mengurangi (<i>Modify Exposure</i>)	Melakukan reuiu hasil perencanaan dengan memanggil Tim Ahli
5	Faktor Lingkungan Eksternal bisa saja terjadi, misal keamanan, kerusakan social serta Cuaca buruk	Mengancam terhambatnya pelaksanaan pekerjaan	Menerima	Menggunakan strategi social, pelibatan masyarakat dalam Proyek, Pengerjaan Proyek di siasati dengan jadwal menghindari siklus cuaca
6	Kemungkinan Terjadi Kesalahan Menghitung HPS	Inefisien, berhadapan dengan Aparat Penegak Hukum	Mengurangi	Mereviu Kembali dengan kaji ulang yang paripurna

Dari Tabel di atas maka penanganan risiko yang harus dilakukan dapat terlihat secara jelas, termasuk bagaimana memitigasi risiko yang terjadi. Dalam skema PBJ Aspek perencanaan merupakan titik penting dari proses memulainya pelaksanaan paket kegiatan, Ketika kita sudah menemukan konteks dan menetapkan strategi respon kemudian kita melakukan Mitigasi. Dari sinilah kemudian kita akan melakukan pengelolaan risiko yang selanjutnya wajib dilakukan evaluasi terus menerus mengikuti dinamika perubahan dari proses pelaksanaannya paket kegiatan

KESIMPULAN DAN SARAN

Beban berat Kementerian ESDM dalam menyediakan ketersediaan energi mewajibkan penguatan program dan kegiatan mengharuskan Paket paket di KESDM menghindari kegagalan dalam tender. Kegagalan tender atau tertundanya paket kegiatan akan berdampak langsung pada tujuan KESDM. Oleh karena itu dalam pelaksanaan paket kegiatan KESDM wajib melaksanakan Manajemen Risiko. Salah satu penghitungan risiko yang paling penting adalah pada proses perencanaan PBJ dimana salah satu titik krusial adalah kegiatan Identifikasi kebutuhan. Dalam menganalisis manajemen risiko identifikasi kebutuhan di temukan kenaikan harga bahan baku memiliki nilai risiko yang paling sulit diprediksi, oleh karenanya respon risiko yang dilakukan adalah dengan menerima kondisi tersebut, namun demikian Mitigasi terhadap risiko tersebut adalah dengan melakukan pengikatan kontrak yang ketat kepada penyedia, Satu sisi walaupun faktor eksternal memiliki prediksi yang sulit, dan pada repon risiko kita harus menerima namun risiko tersebut memiliki frekuensi hampir jarang terjadi, sehingga memiliki nilai risiko yang kecil.

DAFTAR PUSTAKA

Hillson, D. (2003). *Effective opportunity management for projects: Exploiting positive risk*. CRC Press.

Zhi, H. (1995). Risk management for overseas construction projects. *International Journal of Project Management*, 13(4), 231-237. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00015-i](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00015-i)

Peraturan Presiden No 16 Tahun 2018 dan perubahannya perpres 12 tahun 2021 tentang Pengadaan Barang dan Jasa

Peraturan Kepala LKPP No 10 Tentang maturitas UKPBJ

Peraturan kepala LKPP no 7 Tahun 2018 Tentang Perencanaan Pengadaan

Laporan Kinerja Kementerian ESDM Tahun 2020

Suyatmo Manajemen Risiko pengadaan Barang dan Jasa 2018