

## INTISARI

### **Evaluasi Sistem Pengadaan Barang/Jasa di Universitas Gadjah Mada (UGM) Berbasis Manajemen Risiko.**

**Rizky Wulandari**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang terdapat pada sistem pengadaan barang/jasa di Universitas Gadjah Mada sehingga terbentuk *risk register* atas sistem pengadaan barang/jasa di UGM, Mengidentifikasi jenis risiko yang sangat potensial dan perlu diwaspadai pada sistem pengadaan barang/jasa oleh manajemen Universitas Gadjah Mada, Mengajukan masukan pengembangan sistem pengadaan barang/jasa di UGM untuk mengurangi risiko di masa yang akan datang. Berdasarkan hasil audit BPK dan KAI UGM, masih terdapat permasalahan-permasalahan pengadaan barang/jasa di UGM. Penelitian ini menilai risiko sistem pengadaan barang/jasa di UGM menggunakan dasar penilaian manajemen risiko. Proses penilaian risiko dilakukan melalui FGD dengan 7 karyawan KAI UGM dan wawancara mendalam dengan 4 *middle management* bagian pengadaan. Hasil penilaian ini menghasilkan risk register sistem pengadaan barang/jasa di UGM dan menunjukkan bahwa potensi risiko sistem pengadaan barang/jasa di UGM termasuk pada kategori medium sampai dengan tinggi. Manajemen universitas dapat memperlakukan risiko tersebut dengan mengurangi keterjadian (likelihood) dan mengurangi dampak (impact).

**Kata kunci: sistem pengadaan barang/jasa, risiko, manajemen risiko, penilaian risiko, risk register.**

# EVALUASI SISTEM PENGADAAN BARANG/JASA DI UNIVERSITAS GADJAH MADA (UGM) BERBASIS MANAJEMEN RISIKO

## Intisari

*Penelitian ini bertujuan untuk Untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang terdapat pada sistem pengadaan barang/jasa di Universitas Gadjah Mada. Penelitian ini menilai risiko sistem pengadaan barang/jasa di UGM menggunakan dasar penilaian manajemen risiko. Hasil penilaian ini menghasilkan risk register sistem pengadaan barang/jasa di UGM dan menunjukkan bahwa potensi risiko sistem pengadaan barang/jasa di UGM termasuk pada kategori medium sampai dengan tinggi. Manajemen universitas dapat memperlakukan risiko tersebut dengan mengurangi keterjadian (likelihood) dan mengurangi dampak (impact).*

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pengadaan barang/jasa di Indonesia akhir-akhir ini menjadi sorotan berbagai pihak. Hal ini dikarenakan proses pengadaan barang/jasa pemerintah sangat rawan terhadap risiko penyimpangan. Berbagai potensi risiko penyimpangan hendaknya dapat dikenali oleh para pelaku pengadaan, auditor, dan terutama manajemen organisasi. Banyaknya kasus korupsi yang terjadi saat ini di Indonesia sebagian besar merupakan kasus pengadaan barang/jasa.

Banyak sorotan diarahkan pada berbagai masalah di seputar pengadaan barang/ jasa. Survey oleh lembaga independen seperti Transparency International maupun Bank Dunia dan ADB, menggolongkan Indonesia dalam negara yang tingkat korupsinya tinggi dengan kebocoran pada sektor pengadaan barang/jasa. Indonesia

Procurement Watch (IPW) mensinyalir terjadi kebocoran sekitar 60% anggaran pengadaan barang/jasa. Dalam periode 2005-2009 pengaduan tentang penyimpangan pengadaan barang/jasa ke Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mencapai 2.100 kasus.

Beranjak dari isu nasional tentang pengadaan barang/jasa tersebut, UGM sebagai organisasi pendidikan di bawah Kementerian Pendidikan Nasional maka isu pengadaan barang/jasa tersebut menjadi perhatian penting. Hal ini dikarenakan UGM juga melakukan kegiatan pengadaan barang/jasa sesuai dengan Peraturan Pemerintah mengenai pengadaan barang/jasa. Sehingga menjadi penting bagi UGM untuk mewaspadaai adanya potensi risiko dari sistem pengadaan barang/jasa tersebut. Suatu potensi risiko penting untuk dipahami baik dari level manajemen universitas

maupun level pelaksana dan auditor khususnya auditor internal. Sampai saat ini KAI UGM belum memiliki *risk register* atas sistem pengadaan barang/jasa dan belum pernah melakukan penilaian risiko (*risk assessment*) atas sistem pengadaan barang/jasa. Oleh karena itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi KAI UGM untuk memahami potensi risiko pada sistem pengadaan barang/jasa di UGM.

Kewajiban UGM terhadap Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2012, tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, pada Bab I Ketentuan Umum Bagian Pertama Pengertian dan Istilah Pasal 1, disebutkan Unit Layanan Pengadaan yang selanjutnya disebut ULP adalah unit organisasi pemerintah yang berfungsi melaksanakan Pengadaan Barang/Jasa di K/L/D/I yang bersifat permanen, dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada. Sedangkan pada Bagian Kelima ULP/Pejabat Pengadaan Pasal 14 (1) K/L/D/I diwajibkan mempunyai ULP yang dapat memberikan pelayanan/pembinaan dibidang Pengadaan Barang/Jasa. Pada Bab XVIII Ketentuan Peralihan Pasal 130 (1) ULP wajib dibentuk K/L/D/I paling lambat pada Tahun Anggaran 2014. Oleh karena itu, UGM juga telah membentuk Unit Layanan Pengadaan (ULP). Pembentukan ULP ini bukan hanya semata-mata karena memenuhi kepatuhan terhadap kewajiban peraturan perundang-undangan tersebut, namun juga merupakan kebutuhan unit organisasi Universitas Gadjah Mada yang sangat mendesak. Hal ini berdasarkan permasalahan-

permasalahan yang muncul, baik dari hasil audit Kantor Audit Internal (KAI) UGM maupun hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI atas pengadaan barang/jasa. Diharapkan ULP ini dapat lebih meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengadaan barang/jasa.

## **B. Perumusan Masalah**

- 1 Risiko-risiko apa saja yang ada pada sistem pengadaan barang/jasa di Universitas Gadjah Mada?.
- 2 Jenis risiko apa yang sangat potensial terjadi dan patut diwaspadai pada sistem pengadaan barang/jasa oleh manajemen yang akan mengancam pencapaian tujuan organisasi di masa yang akan datang?.
- 3 Bagaimana sistem yang baik untuk mengurangi risiko pada proses pengadaan barang/jasa di Universitas Gadjah Mada di masa yang akan datang?.

## **II. TINJAUAN LITERATUR**

### **A. Risiko**

Definisi Risiko (*Risk*) sampai saat ini masih beragam. Beberapa pengertian konseptual dari para ahli dapat kita jadikan referensi dalam mendefinisikan risiko. Menurut Kloman (2000), kata "*risk*" dalam bahasa Inggris berasal dari bahasa Italia kuno yaitu "*riscare*". Risiko mempunyai definisi yang begitu beragam dengan begitu banyak pengertian dan interpretasi, tergantung dari cara orang

memandangnya. Risiko dapat dipandang sebagai:

- a. Sesuatu yang merugikan terjadi (*risk of loss*)
- b. Suatu ketidakpastian (*risk of volatility*)
- c. Sesuatu yang menguntungkan tidak terjadi (*risk of lost opportunity*).

Menurut Phil Griffiths ( 2005: 17) risiko dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Risiko ini selalu menjadi ancaman - sesuatu yang mungkin terjadi.
2. Ancaman berkaitan dengan peristiwa - sesuatu yang harus terjadi untuk risiko untuk mengkristal.
3. Jika itu terjadi, akan berdampak pada pencapaian tujuan bisnis.

Sejumlah definisi risiko diantaranya adalah:

1. AS NZS 4360-1999:3  
Risiko adalah perubahan sesuatu yang terjadi dan mempunyai dampak terhadap tujuan, diukur dengan batasan konsekuensi dan keterjadian.
2. Pada dokumen Standar manajemen risiko “*A Risk Management Standard*, The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector. (2002 : 2)  
Risiko adalah peluang terjadinya sesuatu yang akan mempunyai dampak terhadap tujuan.
3. Phill Griffith, *Risk-based Audit*, (2005:17)

Ancaman bahwa suatu tindakan atau peristiwa buruk akan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai nya tujuan dan melaksanakan strategi yang berhasil.

4. Anna Costanza Baldry & Frans Willem Winkel, “*The Risk Assessment a management approach*” (2007:8).
5. Risiko adalah bahaya yang tidak sepenuhnya dipahami dan dengan demikian yang terjadi dapat diperkirakan hanya dengan ketidakpastian

Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka risiko identik dengan ketidakpastian yang terjadi di masa yang akan datang. Risiko merupakan konsep yang dijadikan dasar oleh auditor dan manajemen untuk menentukan suatu kondisi yang penuh dengan ketidakpastian. Setiap peristiwa yang terjadi dapat mempunyai dampak yang material atau konsekuensi yang signifikan bagi organisasi dan tujuan organisasi. Akibat yang bersifat negatif disebut dengan risiko (*risk*) dan akibat yang bersifat positif disebut dengan kesempatan (*opportunities*).

## **B. Manajemen Risiko**

Beberapa definisi manajemen risiko yang dapat dikemukakan adalah:

- a. Professional Practices Framework for Internal Auditing, “Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes”, *The Institute of Internal Auditors* (2002:140)  
“*a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, comprising internal*

*control and applied in strategy and across the enterprise, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:”*

1. *Effectiveness and efficiency of operations*
2. *Reliability of financial reporting*
3. *Compliance with applicable laws and regulations*

b. Australian/New Zealand Standar on Risk Management AS/NZS 4360 Section 1.3 : 1.3.25: 4 dalam Audittindo Education (2006) :

*“The culture, processes and structures that are directed towards the effective management of potential opportunities and adverse effects.”*

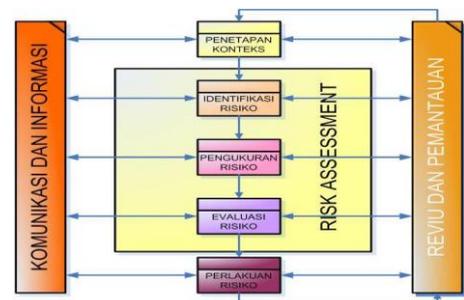
c. Robert Moeller on *Brink’s Modern Internal Auditing : A Common Body of Knowledge* Seventh Edition (2009: 114)

*“Risk management is an insurance-related concept where an individual or enterprise uses insurance mechanisms to provide protection from those risks.”*

Manajemen risiko adalah sebuah proses untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola dan membuat pengendalian atas setiap kejadian dalam suatu proses bisnis organisasi, untuk memberikan jaminan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Manajemen risiko mencakup analisis terhadap risiko yang potensial terjadi dan langkah bijaksana yang diawali dari pemahaman dan kesadaran yang

semakin baik atas konsekuensi lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian. Terdapat banyak rujukan yang mencoba menguraikan tahapan-tahapan yang harus ditempuh dalam manajemen risiko. Namun secara garis besar, manajemen risiko terdiri dari tahap-tahap sebagai berikut:



### **Penilaian Risiko (Risk Assessment)**

Menurut AS/NZS 4360-1999 *Risk Management* (1999:14) jenis penilaian risiko dapat dibagi menjadi:

- a. Analisis kualitatif  
Analisis kualitatif menggunakan bentuk kata atau skala deskriptif untuk menggambarkan besarnya konsekuensi potensial dan kemungkinan konsekuensi tersebut akan terjadi. Pembobotan ini dapat disesuaikan dengan keadaan, dan deskripsi yang berbeda dapat digunakan untuk yang risiko yang berbeda.
- b. Semi-kuantitatif analisis  
Dalam semi-kuantitatif analisis kualitatif skala seperti yang dijelaskan di atas diberikan nilai. Jumlah yang dialokasikan untuk deskripsi masing-masing risiko tidak perlu menanggung hubungan yang akurat atas besarnya konsekuensi atau

kemungkinan sebenarnya. Tujuannya adalah untuk menghasilkan prioritas lebih rinci dari yang biasa dicapai dalam analisis kualitatif, akan tetapi tidak berarti setiap nilai untuk risiko realistis seperti yang dicoba dalam analisis kuantitatif.

- c. Analisis kuantitatif  
 Analisis kuantitatif menggunakan nilai numerik (daripada skala deskriptif yang digunakan dalam analisis kualitatif dan semi-kuantitatif) untuk kedua konsekuensi dan kemungkinan menggunakan data dari berbagai sumber. Kualitas analisis tergantung pada keakuratan dan kelengkapan nilai-nilai numerik yang digunakan. Konsekuensi dapat dihitung dengan pemodelan hasil dari suatu peristiwa atau rangkaian peristiwa, atau dengan memprediksi nilai dari studi eksperimental atau data masa lalu. Konsekuensi dapat dinyatakan dalam istilah moneter, kriteria teknis atau manusia, atau salah satu kriteria lainnya.

Berdasarkan jenis penilaian risiko tersebut di atas penelitian ini menggunakan jenis penilaian risiko kualitatif. Hrvoje Sequdovic dalam *Qualitative Risk Analysis Method Comparison* (2006:9) merinci jenis penilaian risiko kualitatif ke dalam beberapa metode yaitu Metode *predefined value matrix*, Metode *Threat ranking by risk evaluation*, Metode *Assessment of the probability of a threat being realized and it's*

*consequences* dan Metode *Acceptable and unacceptable risk separation*. Dalam penelitian ini metode yang dipergunakan adalah Metode *Threat ranking by risk evaluation*. Penjelasan atas metode *Threat ranking by risk evaluation* adalah sebagai berikut:

Metode penilaian risiko ini secara formal menggunakan hanya dua parameter yaitu dampak (*impact*) dan kemungkinan terjadinya (*probability of a threat being realized*). Secara implisit diasumsikan bahwa dampak pada sumber daya ekuivalen dengan nilai sumber daya, sepanjang ancaman diobservasi relatif cukup terhadap kerentanan. Melalui metode ini penilaian risiko menjadi sebuah fungsi dari parameter dengan formula sebagai berikut:

$$R = f(I_{AV.T} \cdot P_{V.T})$$

Metode ini menggunakan beberapa *range* untuk dampak dan kemungkinan realisasi ancaman. Nilai yang mungkin adalah dari 1 (*low*) sampai 5 (*high*). Tingkat risiko dihitung dengan mengalikan dua parameter menjadi:

$$R = I \times P$$

R = Risk    I = Impact  
 P = Realization Probability

### Menganalisis/Mengukur Risiko

#### a. Tujuan

Merupakan tahapan untuk memisahkan risiko minor dan risiko mayor serta mengidentifikasi pengendalian intern yang ada (melalui inspeksi dan *control self assessment*) serta

menentukan konsekuensi dan *likelihood*.

Sumber data dan informasi yang digunakan untuk menentukan konsekuensi dan *likelihood* adalah catatan masa lalu, justifikasi berdasarkan pengalaman yang relevan, praktik dan pengalaman industri, literatur-literatur, riset pasar, pengujian dan *prototype*, model ekonomi, pertimbangan ahli dan spesialis.

b. Teknik

Teknik yang digunakan untuk menentukan konsekuensi dan *likelihood* adalah wawancara dengan ahli pada area terkait, memperkerjakan kelompok ahli dengan multi disiplin ilmu, penilaian individu menggunakan kuesioner, penggunaan model komputer.

**Evaluasi Risiko**

Evaluasi Risiko melibatkan perbandingan tingkat risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang sebelumnya ditetapkan. Analisis risiko dan kriteria risiko yang dibandingkan dalam evaluasi risiko harus dipertimbangkan atas dasar yang sama. Output dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko untuk tindakan lebih lanjut. Tujuan organisasi dan peluang yang didapat akibat mengambil risiko harus dipertimbangkan.

**Memperlakukan Risiko**

Dalam tahapan perlakuan risiko, ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

a. Identifikasi opsi perlakuan

Menurut AS/NZS 4360-1999 *Risk Management* terdapat 5 (lima) opsi yang dapat dipilih oleh

manajemen sebagai perlakuan risiko, yaitu:

- 1). Menghindari risiko (*Avoid the risk*)
- 2). Mengurangi *likelihood* atau kemungkinan keterjadian (*Reduce the likelihood of the occurrence*)

Langkah yang dapat ditempuh adalah melakukan audit, penelaahan formal terhadap spesifikasi dan rancangan operasi, pengendalian proses, manajemen investasi dan portofolio, manajemen proyek, manajemen dan standar kualitas, penelitian dan pengembangan teknologi, supervisi dan pengendalian teknik.

- 3). Mengurangi konsekuensi (*Reduce the likelihood of the occurrence*)

Langkah yang dapat ditempuh adalah perencanaan kontinjensi, rencana pemulihan bencana, pengendalian kecurangan, meminimalkan eksposur terhadap sumber risiko, perencanaan portofolio, kebijakan dan pengendalian penentuan harga, pemisahan atau relokasi suatu aktivitas atau sumberdaya, hubungan masyarakat.

- 4). Mentransfer risiko (*Transfer the risk*)

Langkah yang dapat ditempuh adalah mengalihkan risiko ke pihak lain atau pihak ketiga. Hal ini melibatkan pihak lain untuk berbagi risiko. Mekanisme termasuk penggunaan

kontrak, pengaturan asuransi, *outsourcing*, *hedging* dan struktur organisasi seperti *partnership* dan *joint venture*.

5). Menahan risiko (*Retain the risk*)

Pada perlakuan ini risiko dipertahankan sampai pada tahap yang masih dapat diterima oleh organisasi. Setelah risiko telah dikurangi atau dialihkan, mungkin ada risiko residual yang dipertahankan.

**Monitoring dan Review**

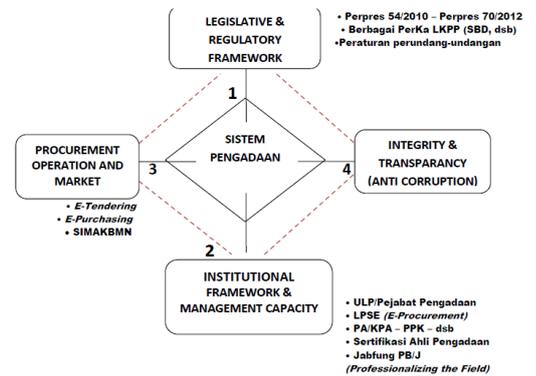
*Monitoring* dan *review* atas risiko dan efektifitas pengendalian dilakukan untuk meyakinkan apakah perubahan kondisi tidak mengubah prioritas dan apakah rencana manajemen tetap relevan.

**Komunikasi dan Konsultasi**

Komunikasi dan konsultasi dilakukan untuk setiap risiko dan cara mengelola dan perlakuan terhadap risiko kepada setiap stakeholder. Konsultasi juga dilakukan baik kepada stakeholder maupun manajemen organisasi. Komunikasi dan Konsultasi in dilakukan pada setiap tahapan manajemen risiko.

**C. Sistem Pengadaan Barang/Jasa**

Berdasarkan Dokumen Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) “Arah Pengembangan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah” yang merujuk pada indikator EOC/DAC, sebuah sistem pengadaan barang/jasa akan meliputi 4 (empat) pilar seperti yang tersaji pada grafik di bawah ini.



**III. LATAR BELAKANG KONTEKSTUAL OBYEK PENELITIAN**

**A. Universitas Gadjah Mada**

Universitas Gadjah Mada resmi didirikan pada tanggal 19 Desember 1949 dan merupakan Universitas yang bersifat nasional. Selain itu Universitas Gadjah Mada juga berperan sebagai pengemban Pancasila dan Universitas 8publik8 di Indonesia. Pada saat didirikan, Universitas Gadjah Mada hanya memiliki enam fakultas, sekarang memiliki 18 Fakultas dan satu program Pascasarjana (S-2 dan S-3). Universitas Gadjah Mada termasuk universitas yang tertua di Indonesia, berlokasi di Kampus Bulaksumur Yogyakarta. Sebagian besar fakultas dalam lingkungan Universitas Gadjah Mada terdiri atas beberapa jurusan/bagian dan atau program studi. Kegiatan Universitas Gadjah Mada dituangkan dalam bentuk Tri Dharma Perguruan Tinggi yang terdiri atas Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat.

**B. Direktorat Pengelolaan dan Pemeliharaan Aset (DPPA)**

Perubahan pengelolaan UGM dari Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi PT BHMN Badan Hukum

Milik Negara) mendorong lahirnya Direktorat Pengelolaan dan Pemeliharaan Aset (DPPA) UGM. Organisasi dan Rincian Tugas Lembaga, Direktorat, Biro dan Unit Kerja di Lingkungan UGM baru saja disahkan melalui Keputusan Rektor UGM Nomor 59/P/SK/HT/2004.

Sebagai lembaga baru, DPPA diharapkan dapat mewujudkan penyampaian pelayanan aset yang prima bagi semua mahasiswa, pegawai dan dosen UGM pada khususnya dan seluruh lapisan masyarakat Yogyakarta pada umumnya. Hal tersebut akan tercermin dengan terciptanya suasana belajar mengajar yang kondusif, pelayanan aset yang efektif, efisien, aman dan nyaman. Selain itu tugas lain yang tidak kalah menantang adalah merencanakan pengelolaan dan pemeliharaan aset dengan baik sehingga dapat mendorong tumbuhnya sikap handarbeni dan komitmen segenap masyarakat kampus dalam menjaga kelestarian aset. Pada masa transisi perubahan struktur organisasi ini, DPPA telah berkoordinasi dan bekerjasama dengan Bagian Perlengkapan yang selama ini bertugas mengelola dan memelihara aset, serta dengan Fakultas dan Unit-unit Kerja di lingkungan UGM.

### **C. Unit Layanan Pengadaan (ULP)**

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana telah diubah terakhir kali dengan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 ditetapkan mekanisme dan prosedur Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang dikelola oleh suatu unit

pengadaan barang. Oleh karena itu, UGM dalam rangka menindaklanjuti peraturan tersebut membentuk sebuah unit pengadaan yang disebut Unit Layanan Pengadaan UGM (ULP UGM).

Sesuai dengan Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada Nomor 21/SK/MWA/2012 tentang Perubahan Ketiga Anggaran Rumah Tangga Universitas Gadjah Mada, menetapkan perubahan struktur organisasi perangkat di bawah Rektor salah satunya Unit Layanan Pengadaan (ULP) sebagai salah satu Unit Penunjang Universitas (UPU). Pembentukan Unit Layanan Pengadaan (ULP) ini adalah dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas-tugas penyediaan kebutuhan barang dan jasa Universitas Gadjah Mada yang pengadaannya melalui tender/lelang, sehingga ULP sebagai salah satu Unit Penunjang Universitas (UPU) dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi pengadaan berjalan lancar dan sesuai prosedur.

### **D. Kantor Audit Internal**

Penjelasan yang sama tentang SAI dapat ditemukan pada ART UGM pada pasal 1 Tentang Ketentuan umum yaitu: Satuan Audit Internal adalah perangkat Rektor yang bertugas melakukan pengawasan internal. Hal seperti ini juga dapat dijumpai pada SK Rektor No. 209/P/SK/HT/2004 tentang Satuan Audit Internal. Ketiga keputusan tersebut merupakan pengukuhan secara legal atas lembaga atau unit audit dan pengendalian internal dalam struktur Universitas. Seiring dengan pergantian Manajemen Universitas Gadjah Mada, yang

disertai dengan perubahan ART UGM, maka hal ini berpengaruh juga terhadap Satuan Audit Internal. Berdasarkan Surat Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Gadjah Mada Nomor 21/SK/MWA/2012 mengenai ART UGM, SAI berganti nama menjadi Kantor Audit Internal UGM (KAI UGM).

#### **IV. METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif melalui riset dokumen, wawancara. Riset dokumen digunakan untuk meliputi pengumpulan data dan informasi melalui pengujian arsip dan dokumen terutama menganalisis isi dari Hasil Audit Pengadaan Barang/jasa Kantor Audit Internal 2012 dan Hasil Audit Pengadaan Barang/jasa BPK atas Pengadaan Barang/jasa UGM Tahun 2012.

##### **B. Teknik Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapat langsung dari objek penelitian. Data primer didapat melalui wawancara langsung beberapa karyawan yang berada di bagian pengadaan barang/jasa Universitas Gadjah Mada yaitu 4 (empat) orang middle management (Kasubdit) sarana dan prasarana, pengadaan dan LPSE. Selain itu dilakukan wawancara dan FGD pada 7 orang karyawan di Kantor Audit Internal Universitas Gadjah Mada (KAI UGM).

##### **C. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis tematik.

Hasil temuan di lapangan dianalisis berdasarkan tema-tema yang sesuai dengan kerangka pemikiran. Pada saat melakukan proses analisis tematik yang dilakukan penulis yaitu data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dianalisis sesuai dengan tahapan proses pada manajemen risiko dari penetapan konteks sampai dengan evaluasi. Penilaian risiko ini menggunakan metode *Threat ranking by risk evaluation*. Metode penilaian risiko ini secara formal menggunakan hanya dua parameter yaitu dampak (*impact*) dan kemungkinan terjadinya (*probability of a threat being realized*). Melalui metode ini penilaian risiko menjadi sebuah fungsi dari parameter dengan formula sebagai berikut:

Kemudian setelah tahap penilaian risiko akan dibuat matrik risiko berdasarkan kategori risiko I dengan nilai 1-5 adalah *very low*, kategori II dengan nilai 6-10 adalah *low*, kategori III dengan nilai 11-15 adalah *medium*, kategori IV dengan nilai 16-20 adalah *high*, dan kategori V dengan nilai 21-25 adalah *very high*.

##### **D. ANALISIS DISKUSI KASUS**

Proses analisis ini dilakukan sesuai dengan proses manajemen risiko. Tahap pertama yang dilakukan adalah penetapan konteks. Kemudian tahap selanjutnya proses identifikasi dari hasil penetapan konteks dan analisis atas laporan hasil pemeriksaan BPK serta laporan hasil audit KAI UGM. Tahap selanjutnya adalah penilaian risiko. Penilaian risiko dilakukan dengan FGD dengan 7 (tujuh) karyawan di KAI UGM dan wawancara serta

pengisian form penilaian risiko di *middle management* pengadaan yaitu 4 (empat) Kasubdit.

Hasil evaluasi sistem pengadaan barang/jasa di UGM dengan berbasis manajemen risiko menghasilkan penilaian bahwa sistem pengadaan barang/jasa di UGM masih berada pada kategori potensi risiko dari medium sampai dengan tinggi. Jika melihat dari aspek-aspek di sistem pengadaan barang/jasa maka dari keempat aspek tersebut masing-masing menyumbang risiko dari medium sampai dengan tinggi.

## V. PENUTUP

### A. Kesimpulan

Hasil evaluasi sistem pengadaan barang/jasa di UGM dengan berbasis manajemen risiko menghasilkan penilaian bahwa sistem pengadaan barang/jasa di UGM masih berada pada kategori potensi risiko dari medium sampai dengan tinggi. Jika melihat dari aspek-aspek di sistem pengadaan barang/jasa maka dari keempat aspek tersebut masing-masing menyumbang risiko dari medium sampai dengan tinggi.

Risiko-risiko tersebut terutama pada hal penyerahan barang/jasa, pengadaan akhir tahun, kompetensi pejabat dan panitia pengadaan, perencanaan yang tidak sesuai kebutuhan, fungsi pengawasan yang tidak optimal, pemisahan tugas wewenang yang tidak jelas, dan kurangnya supervisi serta monitoring.

### B. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Penelitian ini dilakukan hanya pada Universitas Gadjah Mada. Sehingga kesimpulan yang diambil pada penelitian ini tidak dapat digeneralisir menjadi sebuah kesimpulan publik mengenai sistem pengadaan barang/jasa di Indonesia.
2. Pada awalnya FGD akan dilakukan 2 (dua) kelompok di KAI UGM dan Unit pengadaan, akan tetapi karena kendala waktu dan kesibukan *middle management* di bagian pengadaan maka FGD di unit pengadaan tidak dapat dilaksanakan dan diganti wawancara dan pemberian form penilaian risiko.
3. Pendekatan manajemen risiko untuk mengevaluasi sebuah sistem pengadaan barang/jasa relatif belum banyak dilakukan, sehingga sangat dimungkinkan adanya pendekatan-pendekatan lain yang dapat digunakan untuk mengevaluasi sistem pengadaan barang/jasa.
4. Proses manajemen risiko adalah proses yang dilakukan secara terus menerus pada sebuah proses bisnis entitas. Sehingga hasil penelitian ini juga bukan merupakan hasil akhir, tetapi sebuah awal untuk dilakukannya monitoring yang terus menerus untuk dapat menciptakan sebuah sistem pengadaan barang/jasa yang baik.

### C. Rekomendasi

1. UGM mengambil beberapa langkah yang dapat ditempuh untuk mengurangi *likelihood* atau kemungkinan keterjadian risiko dengan menjalankan beberapa hal yaitu melakukan

- audit, penelaahan formal terhadap spesifikasi dan rancangan operasi, pengendalian proses, manajemen dan standar kualitas, penelitian dan pengembangan teknologi, supervisi dan pengendalian teknik.
2. UGM mengambil beberapa langkah yang dapat ditempuh untuk mengurangi konsekuensi atau dampak risiko dengan menjalankan beberapa hal yaitu perencanaan kontinjensi dan rencana pemulihan, pengendalian kecurangan, meminimalkan eksposur terhadap sumber risiko, kebijakan dan pengendalian, pemisahan atau relokasi suatu aktivitas atau sumberdaya.
  3. Perlu adanya revidi atau kajian akademik terkait dengan peraturan pemerintah untuk dapat memotret adanya pertentangan, tidak konsisten dan tidak operasionalnya satu peraturan dan peraturan lainnya, seperti halnya permasalahan peraturan pengadaan dengan peraturan keuangan.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin, *Analisis Pola Pemberantasan Korupsi dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*, Jurnal Kriminologi Indonesia, Vol 8 No 1. Mei 2012
- Arrowsmith, Treumer, Fejo, Jiang, *Public Procurement Regulation: an Introduction*, AsiaLink, Juli 2010
- AS/NZS 4360-1999, *Risk Management*, 15 September 2003
- Auditing Risk Assessment and Risk Management Process*, The Institute of Internal Auditors, 2012
- Cendrowski, Harry, *Enterprise Risk Management and COSO*, Wiley, 2010
- Departemen Pekerjaan Umum, *Reformasi Pengadaan di Departemen Pekerjaan Umum*, 2009
- Griffiths, Phil, *Risk-Based Auditing*, Gower, 2005
- Hruoje Segudovic, *Qualitative Risk Analysis Method Comparison*, 2006
- ITJEN DEPKES, *Pedoman Pengawasan dalam Pengendalian Intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*, , 2009
- Jurnal pengadaan, *Senarai Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*, Lembaga Kebijakan Pengadaan Pemerintah (LKPP), Volume 1 No 1 Desember 2011
- Jurnal Inspektorat Jenderal, *Transparansi*, Vol 5 No 01 Tahun 2010

- Komite Nasional Kebijakan Governance, *Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Berbasis Governance*, 2011
- LKPP, *Modul Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Tingkat Dasar/Pertama*, 2010
- Majalah Pengadaan Indonesia, *Kredibel*, Edisi 02 Jan-April, 2012
- McCrudden, Christopher, Stuart, *WTO Government Procurement Rules and The Local European*, *Journal of International Law*, Vol 17 No 1 EJIL 2006
- Modul Diklat Penjenjangan Auditor Pengendali Teknis, *Audit Berpeduli Risiko*, edisi keempat, BPKP, 2007
- Moller, Brink's, *Modern Internal Audit*, 6th Edition, Wiley, 2008
- Nurharyanto, *Penciptaan Budaya Peduli Risiko (Risk Awareness) Untuk Mendukung Implementasi Manajemen Risiko Sektor Publik*, Makalah Manaemen Risiko, 2009
- OECD/OCDE, *Methodology for Assessing Procurement Systems (MAPs)*, 2010
- Oscar Sanches, *Penilaian Sistem Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republic Democratica De Timor Leste (RDTL) Dengan Menggunakan Rerangka OECD 2006*, 2011
- Peraturan Presiden 54 Tahun 2010, tentang *Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*, 2010
- Peraturan Kepala LKPP No 18 Tahun 2012 tentang *E-Tendering*
- Peraturan Kepala LKPP No 17 Tahun 2012 tentang *E-Purchasing*
- Peraturan Kepala LKPP No 5 Tahun 2012 tentang *Unit Layanan Pengadaan*
- Pickett, Spencer, *Auditing The Risk Management Process*, Wiley, 2005
- Prabowo, Agus, *Arah Pengembangan Kelembagaan dan SDM Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*, 2012
- Setyobudi, *Pemodelan penilaian risiko (risk assessment) dalam perencanaan audit umum pada divisi audit intern (studi kasus pada PT Bank ABC kantor cabang jakarta)*, 2006
- Sopian, Abu, *Strategi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*, 2012
- Sumardi, Musa, *Permasalahan Seputar Pengadaan Jasa Konsultasi*, Buletin

Pengawasan, Vol 6 No 3  
September, 2009

Suswinarno, *Aman dari Risiko daam  
Pengadaan Barang/Jasa  
Pemerintah*, Visimedia, 2012

The Institute of Risk Management  
(IRM), The Association of  
Insurance and Risk Managers  
(AIRMIC), *Risk Management  
Standard*, 2002

UGM , Surat Keputusan Rektor  
UGM No 859/P/SK/HT/2012

tentang *Pembentukan Unit  
Layanan Pengadaan*

UGM, Surat Keputusan Majelis Wali  
Amanat UGM Nomor  
21/SK/MWA/2012 tentang  
*Perubahan Ketiga atas  
Keputusan Majelis Wali  
Amanat UGM Nomor  
12/SK/MWA/2003 tentang  
Anggaran Rumah Tangga  
UGM*