

Perancangan Analisis Risiko Pada Departemen *Strategic Procurement* di PT. X

Gabrielle Tiffany¹, I Nyoman Sutapa²

Abstract: *Company X is a company engaged in the field of logistics and providing warehouse rents. Every necessity for internal and external (customer related) use is done and provided by the Strategic Procurement Department. In the process, there's always a possibility for failure to happen such as potential risks that can obstruct procurement continuity. This suggests that risk management planning is needed. This includes risk identification, risk assessment, and what risk treatment is suggested. From this research, four potential risks are identified that can obstruct the work process entirely at this company. Those risks are requests for non-existent goods, delay in responding to E-Procurement with the average of 31% for items and 32% for service, invoice forgery, and false procurement. To understand the root causes of these risks, a thorough analysis using the Five Whys Analysis method. To summarize this research, there are few suggested risk treatments such as go live information dissemination, changing payment methods, and adding columns in E-Procurement. It is expected that the implementation of these recommended risk treatments will effectively mitigate the identified risks and contribute to a lower risk profile for the company.*

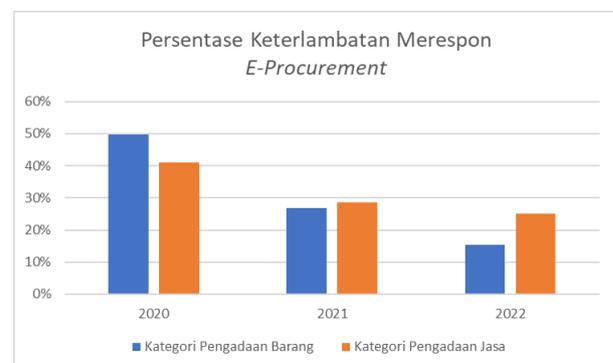
Keywords: *procurement, risk analysis, five whys analysis*

Pendahuluan

Kompleksnya kegiatan logistik di PT. X tidak terlepas dari *support* secara langsung dari pihak internal yaitu departemen-departemen di PT. X. Salah satunya yang memegang peran paling penting adalah Departemen *Strategic Procurement* atau departemen pengadaan. Departemen ini menjadi jembatan antara pelaku pengadaan atau *user* dengan penyedia barang atau *vendor*. Dalam proses pengadaan barang/jasa ini sering berpotensi timbul risiko-risiko yang dapat menghambat proses pengadaan dan mempengaruhi hasil pengadaan. Potensi risiko ini dapat terjadi baik dari pihak *user*, *vendor*, maupun dari Departemen *Strategic Procurement* sendiri. Dampak yang ditimbulkan juga bisa berdampak kecil dan besar.

Dampaknya bisa berupa keterlambatan pengadaan barang, keterlambatan penyelesaian pekerjaan (jasa), pembengkakan anggaran, bahkan bisa berdampak pada kegagalan peluncuran gudang milik pelanggan. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis risiko yang dapat mempengaruhi kelancaran proses pengadaan.

Salah satu risiko yang paling sering terjadi di Departemen *Strategic Procurement* adalah keterlambatan pembalasan permintaan. Seluruh permintaan barang atau jasa di PT. X dilakukan melalui sebuah sistem daring berbasis *website*. Dalam *website* ini, karyawan *Strategic Procurement* dapat mengakses seluruh aspek yang dibutuhkan mulai dari jenis barang/jasa, ukuran, merk, jumlah, tipe, sampai ke tujuan kebutuhan. Karyawan *Strategic Procurement* juga dapat mengakses status barang/jasa tersebut apakah masih berlangsung atau sudah ditutup. Gambar 1.1 merupakan data keterlambatan merespon *E-Procurement* selama tiga tahun terakhir di PT. X. Risiko ini masih kerap terjadi sampai saat ini sehingga perlu dilakukan analisis risiko.



Gambar 1. Persentase keterlambatan merespon *e-procurement*

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: gabrielletiff@gmail.com, mantapa@petra.ac.id

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen risiko, pengumpulan data, analisis risiko, *five whys* analysis, perancangan mitigasi risiko, dan perkiraan penurunan *risk rating*.

Manajemen Risiko

Menurut Gibson (2011), pada dasarnya perusahaan tidak dapat terhindar sepenuhnya dari risiko, sehingga perlu dilakukan manajemen risiko. Menurut hakikatnya, manajemen risiko dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian langkah-langkah yang mencakup proses identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan, dan pengelolaan risiko yang timbul dalam perusahaan. Dalam pelaksanaannya, manajemen risiko berdasar pada tujuan untuk meminimalkan kemungkinan risiko terjadi dan dampak yang disebabkan dari risiko terkait. Bagi suatu organisasi merupakan kewajiban untuk mengidentifikasi risiko yang berpotensi menghambat kelancaran proses di dalamnya. Hasil identifikasi risiko ini nantinya akan disebut sebagai *preventive action*. Tujuan dari pelaksanaan manajemen risiko dapat dibagi ke dalam dua kategori: tujuan manajemen risiko sebelum risiko atau kerugian terjadi, yaitu untuk mengetahui risiko apa saja yang memiliki potensi dan mencegahnya dan tujuan manajemen risiko sesudah risiko atau kerugian terjadi, yaitu untuk mengevaluasi dan memperbaiki yang terdampak oleh risiko.

Risk based thinking atau pemikiran berbasis risiko adalah pola pikir yang akan selalu melakukan analisis mengenai potensi ketidaksesuaian dengan tujuan untuk mencari tindakan penanganan dan pencegahan risiko kembali terulang. Dalam pelaksanaan manajemen risiko, pelaku harus menerapkan *risk based thinking* selama proses berlangsung. Pelaksanaan manajemen risiko dapat dituliskan sebagai berikut (Hopkin, 2017):

- Mengidentifikasi risiko yang berpotensi mengganggu kelancaran proses bisnis dan apa dampaknya.
- Menilai risiko berdasarkan nilai *severity* (indikator bahaya risiko) dan nilai *occurrence* (indikator frekuensi risiko).
- Mengurutkan risiko berdasarkan skor *Risk Priority Number* (RPN) dari hasil perkalian nilai skor *severity* dan *occurrence*.
- Melakukan *brainstorming* untuk merespon risiko dengan 4T (*Tolerate, Treat, Transfer, dan Terminate*).
- Melakukan perancangan mitigasi risiko berdasarkan hasil *brainstorming*.
- Melaporkan hasil rancangan mitigasi risiko ke *stakeholder*.

- Melakukan evaluasi hasil rancangan mitigasi risiko jika dibutuhkan.

Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang diperoleh meliputi data primer dan sekunder. Data primer akan diperoleh dari hasil analisis, hasil diskusi dengan stakeholder, dan data keterlambatan E-Procurement. Sedangkan data sekunder nantinya akan didapatkan dan didasari oleh studi literatur berupa referensi dari buku, jurnal online, dan sebagainya.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah analisis dan diskusi. Analisis diperoleh dari hasil wawancara dengan karyawan Departemen *Strategic Procurement* selama melakukan proses pengadaan barang dan jasa. Melalui analisis ini akan diperoleh kemungkinan-kemungkinan risiko yang dapat terjadi. Setelah memperoleh kemungkinan-kemungkinan risiko yang dapat terjadi di Departemen *Strategic Procurement*, akan dilakukan penilaian risiko bersama para *stakeholder* di Departemen *Strategic Procurement*. Diskusi ini juga mencakup penarikan data dari sistem di perusahaan. Diskusi ini bertujuan supaya hasil penilaian tidak subjektif. Selain itu, diskusi juga bertujuan untuk memperoleh *approval* dari *stakeholder* atas kemungkinan-kemungkinan risiko yang bisa terjadi.

Analisis Risiko

Kemungkinan-kemungkinan risiko yang sudah didapatkan kemudian akan diidentifikasi penyebabnya. Identifikasi penyebab masalah ini akan dilakukan dengan bantuan metode *Five Whys Analysis*. Metode ini akan membantu untuk menelaah akar penyebab masalah bisa terjadi dengan pertanyaan mengapa yang diulang beberapa kali. Perancangan analisis risiko dilakukan di Departemen *Strategic Procurement* berdasarkan dengan diskusi dengan *stakeholder* dan analisis dokumen internal perusahaan.

Penilaian Analisis Risiko

Dalam analisis risiko, setiap tingkat risiko akan dilakukan perhitungan skor untuk memperoleh tingkat risiko yang nantinya akan mempengaruhi prioritas tindakan penanganan. Perhitungan skor ini diperoleh dari perkalian antara *occurrence rating* dan *severity rating* untuk memperoleh *Risk Priority Number* (RPN) yang menunjukkan tingkat prioritas risiko.

Occurrence Rating

Occurrence rating adalah indikator yang menunjukkan perkiraan seberapa sering atau frekuensi kegagalan tersebut terjadi. Semakin kecil nilai *occurrence* menandakan frekuensi kegagalan tersebut terjadi adalah kecil yang dimana merupakan hal yang baik, dan sebaliknya. Penjelasan *occurrence rating* dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah.

Tabel 1. Peringkat tingkat frekuensi kegagalan (*Occurrence*)

Peringkat	Penjelasan
5	Risiko pasti muncul pada kebanyakan situasi, > 1x dalam sehari
4	Risiko mungkin muncul pada kebanyakan situasi, ≥ 1x dalam setahun
3	Risiko pasti muncul pada saat yang sama tiap kurun waktu, ≥ 1x dalam 5 tahun
2	Risiko mungkin muncul pada saat yang sama tiap kurun waktu, ≥ 1x dalam 10 tahun
1	Risiko muncul hanya dalam keadaan tertentu, < 1 kali dalam 10 tahun

Sumber: (BPKP, 2011)

Severity Rating

Severity rating adalah indikator yang menunjukkan tingkat keparahan berdasarkan perkiraan dampak yang disebabkan oleh kegagalan tersebut. Semakin kecil nilai *severity* menandakan semakin kecil dampak yang disebabkan oleh kegagalan tersebut yang dimana merupakan hal yang baik, dan sebaliknya. Penjelasan *severity rating* dapat dilihat pada Tabel 2.2 di bawah.

Tabel 2. Peringkat tingkat keparahan (*severity*)

Peringkat	Penjelasan
5	Sangat tinggi. Mengancam organisasi dan <i>stakeholders</i> . Kerugian sangat besar bagi organisasi.
4	Besar. Mengancam fungsi program yang efektif dan organisasi. Kerugian cukup besar bagi organisasi.

3	Menengah. Mengganggu administrasi program. Kerugian keuangan cukup besar.
2	Kecil. Mengancam efisiensi dan efektivitas beberapa aspek program. Kerugian kurang material dan sedikit mempengaruhi <i>stakeholders</i> .
1	Sangat rendah. Dampaknya dapat ditangani pada tahap kegiatan rutin. Kerugian kurang material dan tidak mempengaruhi <i>stakeholders</i> .

Sumber: BPKP [1]

Risk Priority Number

Skor RPN akan diperoleh dari perkalian antara kedua indikator tersebut, *occurrence rating* dan *severity rating*. Setelah mendapatkan skor RPN untuk setiap potensi risiko, akan dilakukan pengurutan mulai dari skor RPN paling besar hingga paling kecil. Semakin besar skor RPN menandakan potensi risiko tersebut memiliki dampak masalah yang signifikan dan membutuhkan tindakan pengendalian secepatnya.

Tabel 3. Matriks penilaian risiko

		Severity				
		1	2	3	4	5
Occurrence	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

Tingkat Bahaya

TINGGI
SEDANG
RENDAH

Five Whys Analysis

Five whys analysis adalah metode analisis data berbentuk kualitatif yang dijabarkan dalam bentuk pertanyaan “why” atau “mengapa” yang dilakukan berulang sebanyak lima kali. Tujuan ditanyakan secara berulang adalah untuk mencari hubungan

sebab akibat yang menjadi akar penyebab terjadinya ketidaksesuaian. Proses ini bertujuan untuk mempermudah dan membantu proses pencarian solusi atas ketidaksesuaian yang terjadi.

Perancangan Mitigasi Risiko

Langkah perancangan mitigasi risiko merupakan tahap pemberian usulan rencana perbaikan. Rencana perbaikan ini dilakukan dengan membuat pengendalian atas kemungkinan-kemungkinan risiko dan faktor penyebabnya. Usulan rencana perbaikan ini akan diprioritaskan implementasinya untuk kemungkinan risiko yang memiliki nilai RPN tinggi. Nilai RPN yang tinggi menandakan bahwa risiko tersebut memiliki tingkat bahaya yang tinggi untuk menimbulkan masalah bagi perusahaan terkait. Perancangan mitigasi risiko ini dilakukan melalui diskusi bersama dengan *stakeholder* di Departemen *Strategic Procurement*. Hal ini bertujuan untuk menyesuaikan rancangan mitigasi risiko dengan keadaan saat ini dan memastikan bahwa rancangan mitigasi risiko dapat diimplementasikan di departemen terkait. Selain itu, diskusi bersama *stakeholder* Departemen *Strategic Procurement* juga dilakukan untuk memperoleh persetujuan atas rancangan mitigasi risiko yang dibentuk. Jika rancangan mitigasi risiko tidak disetujui maka akan dilakukan revisi dan persetujuan ulang.

Perkiraan Penurunan Risk Rating

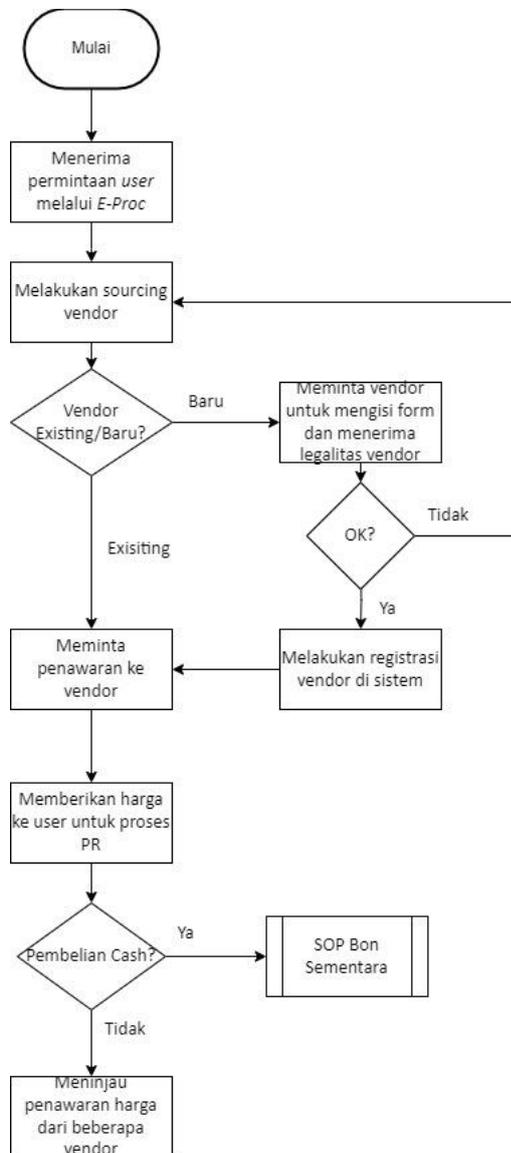
Tahap selanjutnya adalah memperkirakan penurunan *risk rating*. Perkiraan ini dilakukan dengan mengulang pemberian skor RPN setelah pembuatan rancangan mitigasi risiko yang sudah disetujui oleh departemen terkait. Perkiraan penurunan *risk rating* ini dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa rancangan mitigasi risiko mampu meminimalisir potensi bahaya yang disebabkan oleh risiko tersebut.

Hasil dan Pembahasan

Secara keseluruhan PT. X dipimpin oleh *Chief Executive Officer* (CEO) yang membawahi *Deputy Chief Executive Officer* (DCEO). CEO dan DCEO memiliki tanggung jawab penuh atas seluruh kegiatan operasional yang berjalan di PT. X. Selain itu, CEO dan DCEO juga memiliki wewenang untuk menentukan kebijakan yang berlaku di PT. X. Departemen *Strategic Procurement* (SP) sendiri dipimpin oleh *Division Head of SP* yang akan melapor langsung ke DCEO.

Division Head of SP akan bertanggung jawab penuh atas seluruh kegiatan di departemen SP dan akan

membawahi dua jabatan yaitu *Senior Department Head of SP Domestic Freight Forwarding* (DFF) dan *Senior Department Head of SP Contract Logistic & Purchasing*. Kedua *Senior Department* ini memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. *Senior Department Head of SP DFF* bertugas mengurus segala keperluan untuk *primary transport*. Sedangkan *Senior Department Head of SP Contract Logistic & Purchasing* bertugas mengurus segala keperluan *secondary transport, corporate, business unit, property, analyst, dan insurance*. *Senior Department* akan membawahi *Department Head* dari masing-masing divisi yang sudah disebutkan di atas. Selain *Department Head* divisi, *Senior Department* juga akan langsung membawahi *SP Officer Analyst & Insurance* yang bertugas mengurus seluruh kebutuhan analisa dan asuransi baik kendaraan maupun properti di PT. X.



Gambar 2. Flowchart divisi business unit di PT. X

Risiko diperoleh dari hasil analisis alur proses pengadaan di PT. X. Dalam Departemen *Strategic*

Procurement terdapat beberapa aktivitas utama mulai dari proses penerimaan permintaan dari *user* melalui *E-Procurement*. Aktivitas selanjutnya adalah melakukan *sourcing vendor* apakah sudah memiliki *vendor* untuk barang tersebut atau belum. Jika *vendor* baru, maka diwajibkan mengisi *form vendor* dan mengirim legalitas *vendor* tersebut. Jika *vendor* sudah didaftarkan di sistem, maka akan dilanjutkan dengan meminta penawaran dari *vendor* terkait. Harga yang diperoleh akan digunakan untuk membalas permintaan yang dibuat oleh *user*. Jika pembelian dilakukan secara *cash*, maka akan dilanjutkan dengan SOP Bon Sementara yang dapat dilihat pada Lampiran 1. Jika tidak, maka Departemen *Strategic Procurement* akan meninjau penawaran harga dari beberapa *vendor*. Alur proses pengadaan di PT. X dapat dilihat pada Gambar 2.

Perancangan Analisis Risiko Departemen *Strategic Procurement* di PT. X

Perancangan analisis risiko dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung dengan terjun di Departemen *Strategic Procurement* dan kemudian mendiskusikan hasil temuan dengan *Senior Department Head of Strategic Procurement*. Langkah pertama dalam pembuatan analisis risiko adalah mengidentifikasi potensi-potensi risiko yang ada. Identifikasi risiko ini mencakup penentuan risiko, penyebab risiko bisa terjadi, dampak yang ditimbulkan dari risiko terkait, dan pengendalian apa yang sudah dilakukan oleh perusahaan dalam menangani risiko. Kemudian analisis penyebab risiko akan dilakukan menggunakan *Five Whys Analysis* untuk menggali lebih dalam mengenai akar penyebab risiko dengan meluncurkan beberapa pertanyaan berulang. Langkah selanjutnya akan dilakukan penilaian risiko. Penilaian risiko ini mencakup *occurrence* dan *severity* yang masing-masing memiliki indikator skala yang berbeda-beda. Indikator skala dapat dilihat pada Tabel 2.1 dan Tabel 2.2. Setelah melakukan penilaian risiko, akan dilanjutkan dengan perhitungan nilai *Risk Priority Number* (RPN). Nilai RPN ini diperoleh dengan melakukan perkalian antara kedua indikator. Kemudian setelah mendapatkan nilai RPN, akan dilakukan pengurutan nilai RPN mulai dari yang paling besar hingga kecil. Semakin besar nilai RPN menandakan risiko tersebut memiliki tingkat bahaya yang semakin tinggi dan perlu untuk segera ditindaklanjuti, begitu juga sebaliknya. Setelah mendapatkan skor prioritas risiko, akan dilanjutkan dengan rancangan usulan perbaikan berupa tindakan pengendalian atau tindakan pencegahan yang bisa dilakukan. Langkah terakhir adalah memperhitungkan perkiraan penurunan *risk rating* untuk mengetahui kesesuaian dan keefektifan usulan perbaikan yang diberikan. Ditemukan empat aktivitas kerja yang memiliki potensi risiko, namun analisis risiko hanya akan

dilakukan pada risiko yang memiliki nilai RPN sedang dan tinggi. Nilai RPN yang didapat akan digolongkan sesuai dengan kategori kekritisan risiko menurut Tabel 3. Apabila RPN termasuk dalam kategori sedang tinggi maka akan diprioritaskan untuk perancangan pengendalian untuk waktu yang akan datang dengan tujuan untuk mengurangi nilai risiko di kemudian hari.

Analisis Risiko Permintaan Barang yang Tidak Tersedia

Identifikasi risiko akan dilakukan untuk potensi kegagalan permintaan barang yang tidak tersedia di pasar jual. Permintaan barang yang tidak tersedia di pasar jual ini biasanya adalah barang *furniture, sparepart, elektronik, dan sebagainya*. Terkadang barang yang diminta adalah barang yang sama persis dengan yang sebelumnya (misal: lemari buku yang sama persis). Barang tersebut akan sulit dicari karena sudah tidak diproduksi lagi sehingga tidak memungkinkan untuk mendapatkan barang yang sama.

Tabel 4. *Five whys* risiko permintaan barang yang tidak tersedia

	Whys 1	Whys 2
Mengapa barang tidak tersedia?	Karena barang tidak tersedia di vendor rekanan.	Karena barang <i>discontinued</i> /stok di vendor habis.

Setiap tahunnya, risiko ini pasti terjadi lebih dari 1x dan sistem belum dapat merekam frekuensi terjadinya risiko barang yang tidak tersedia sehingga diberikan skor *occurrence* 4. Selama melakukan kegiatan magang di PT.X kurang lebih empat bulan, sudah ditemukan lebih dari tiga permintaan barang yang tidak tersedia di pasar jual karena sudah tidak diproduksi lagi. Barang-barang tersebut antara lain lemari penyimpanan, kursi, dan TV. Sedangkan untuk nilai *severity*, risiko ini diberikan nilai dua karena kerugian tidak terlalu signifikan dan hanya sedikit mempengaruhi *stakeholders*. Pemberian skor ini dilakukan atas konfirmasi dan persetujuan dari *stakeholder* Departemen *Strategic Procurement*. Pengendalian risiko yang dilakukan saat ini adalah *user* memberikan spesifikasi dan *bill of quantities* yang jelas. Namun meski begitu, terkadang barang yang diminta masih mungkin untuk tidak tersedia di pasar jual karena umurnya yang sudah sangat lama. Sehingga perlu adanya usulan pengendalian. Selain itu, pengendalian yang bisa dilakukan saat ini adalah mencari alternatif barang pengganti sesuai saran dan arahan dari *Technical Advisor*. Namun terkadang hal ini tidak dilakukan oleh *user* sehingga perlu diberikan usulan pada sistem *E-Procurement*

yang dapat mencegah hal ini terjadi di masa yang akan datang.

Untuk menurunkan nilai RPN dari risiko ini, ada beberapa usulan tindakan pengendalian yang bisa dilakukan. Yang pertama adalah pembaharuan tampilan *E-Procurement* dengan menambahkan kolom baru dengan judul “Alternatif Merk dan Tipe” yang wajib diisi (*mandatory/required*) untuk jenis permintaan barang ICT dan barang *engineering* yang cenderung memungkinkan untuk *discontinued*. Yang kedua adalah kewajiban *user* yang menggunakan barang tersebut untuk menjaga dan menggunakan barang sebaik-baiknya supaya masa *lifetime* dapat digunakan dengan maksimal. Usulan pengendalian ini telah melalui proses konfirmasi dan validasi ke *Senior Department Head of Procurement CL & Purchasing* dan diharapkan usulan pengendalian ini dapat diterapkan guna untuk menurunkan nilai RPN. Jika usulan diterapkan, maka RPN akan turun menjadi 6.

Analisis Risiko Keterlambatan Pembalasan Permintaan di E-Procurement

Keterlambatan ini berdampak pada terganggunya proses kerja yang dapat melebar ke berbagai alur prosedur kerja. Pada 3 tahun terakhir, keterlambatan merespon *E-Procurement* mencapai angka 31% untuk kategori barang dan 32% untuk kategori jasa.

Tabel 5. *Five whys* risiko keterlambatan merespon *E-Procurement*

	Whys 1	Whys 2	Whys 3
Mengapa banyak permintaan yang harus dibalas?	Karena permintaan muncul di saat yang bersamaan.	Karena dibutuhkan secara mendadak.	<i>Project Manager</i> tidak memberikan daftar lengkap kebutuhan barang <i>go live</i> .

Penilaian risiko ini memiliki skor *occurrence* sebesar empat yang menandakan risiko ini terjadi lebih dari satu kali setiap tahunnya. Diberikannya skor empat ini karena *go live warehouse* ada minimal dua kali dalam satu tahun. Sedangkan pemberian skor empat pada kategori *severity* diberikan karena risiko ini dapat menyebabkan kerugian yang cukup besar bagi perusahaan maupun bagi *stakeholder*. Pemberian skor ini dilakukan atas konfirmasi dan persetujuan dari *stakeholder* Departemen *Strategic Procurement*. PT. X mengadakan *go live warehouse* atau peresmian

gudang untuk *customernya* di berbagai daerah seperti Makassar, Padang, Banjarmasin, dan sebagainya. Mendekati tanggal *go live*, permintaan yang masuk ke *E-Procurement* akan menumpuk akibat dibutuhkannya barang-barang maupun jasa (kebersihan lokasi) untuk gudang baru tersebut. Jika permintaan gagal terpenuhi, maka akan menyebabkan kerugian bagi organisasi termasuk *stakeholder* yang juga akan hadir di *go live*. Kerugian ini bisa merupakan kerugian secara material maupun sosial karena bisa mempengaruhi koneksi antara *stakeholder* dan *customer* dan berpotensi mencemarkan nama baik PT. X. Risiko ini memiliki nilai RPN sebesar 16 yang termasuk dalam kategori tinggi menandakan perlu segera dilakukan tindakan pengendalian. Pengendalian risiko yang dilakukan saat ini adalah pengendalian pada *user*. *User* memberikan spesifikasi dan *bill of quantities* yang jelas. Kemudian *user* juga memberikan PR dengan tepat waktu supaya Departemen *Strategic Procurement* dapat segera memproses PO dan memberikan ke vendor secepatnya. Pengendalian ini kurang efektif karena meskipun *user* memberikan BOQ yang jelas dan PR tepat waktu, jika jumlah personil tidak mencukupi *job description* maka akan tetap terlambat.

Untuk menurunkan nilai RPN dari risiko ini, ada beberapa usulan tindakan pengendalian yang bisa dilakukan. Yang pertama adalah *Project Manager* harus memberikan daftar kebutuhan barang untuk keperluan *go live* secara lengkap dan detail jika sudah ada kemungkinan besar bahwa tender akan dimenangkan oleh perusahaan. Karena berdasarkan wawancara dengan pembimbing lapangan, seringkali *Project Manager* tidak memberikan daftar kebutuhan barang yang lengkap. Usulan ini bertujuan untuk mencuri *start* terlebih dahulu untuk melakukan pencarian barang dan harga pasti supaya saat pengumuman tender, Departemen *Strategic Procurement* bisa langsung membalas permintaan dengan harga yang sudah dipersiapkan sebelumnya. Yang kedua adalah penekanan pemberitahuan mengenai kemungkinan diadakannya *go live warehouse* dari jauh-jauh hari supaya Departemen *Strategic Procurement* dapat mencicil untuk mencari harga barang-barang yang sudah pasti akan dibutuhkan seperti cat, sabun, lakban, rambu-rambu, dan sebagainya sesuai dengan daftar kebutuhan. Pemberitahuan ini disarankan minimal 1 bulan sebelum untuk menghindari kemungkinan keterbatasan waktu luang. Usulan pengendalian ini telah melalui proses konfirmasi dan validasi ke *Senior Department Head of Procurement CL & Purchasing* dan diharapkan usulan pengendalian ini dapat diterapkan guna untuk menurunkan nilai RPN. Jika usulan diterapkan, maka RPN akan turun menjadi 12.

Analisis Risiko Pemalsuan Nominal Nota

Identifikasi risiko akan dilakukan untuk potensi kegagalan pemalsuan nominal nota. Pemalsuan nominal nota ini cenderung terjadi untuk pembelian tunai di luar kota Surabaya. Berdasarkan informasi dari pembimbing lapangan, risiko ini terjadi lebih dari 1x selama 1 tahun. Risiko ini dapat berdampak pada kerugian secara material bagi perusahaan. Meskipun nominalnya tidak besar, namun jika dilakukan berulang kali dapat menyebabkan kerugian yang cukup besar dan sangat mempengaruhi *stakeholders* sehingga perlu diberikan mitigasi risiko.

Tabel 6. *Five whys* risiko pemalsuan nominal nota

	Whys 1	Whys 2	Whys 3
Mengapa karyawan tidak taat dengan SOP?	Karena adanya kesempatan untuk memalsukan nominal nota.	Karena adanya kerjasama antara karyawan dengan vendor.	Karena karyawan tidak jujur.

Risiko ini memiliki nilai *occurrence* sebesar empat yang menandakan risiko mungkin terjadi di banyak situasi. Setiap hari Departemen *Finance* akan menerima nota hasil pembelian barang-barang baik kebutuhan internal maupun *customer*. Tidak menutup kemungkinan nota-nota tersebut ada yang dipalsukan tanpa sepengetahuan pihak perusahaan. Sedangkan untuk nilai *severity*, risiko ini mendapatkan nilai lima karena meskipun pemalsuan nominal nota ini bisa langsung ditindaklanjuti jika ada bukti yang konkrit seperti nota dengan hasil coretan, nota tanpa stempel/alamat/nomor telepon toko, dll, tetap tidak menutup kemungkinan ada kecurangan yang terjadi yang bisa lolos dari pantauan yang bisa sangat merugikan perusahaan termasuk *stakeholders*. Pemberian skor ini dilakukan atas konfirmasi dan persetujuan dari *stakeholder* Departemen *Strategic Procurement*. Pengendalian risiko yang dapat dilakukan saat ini adalah memberi batasan maksimum sebesar 10% untuk selisih harga barang dengan harga yang diberikan Departemen *Strategic Procurement*. Departemen *Strategic Procurement* akan memberikan harga yang sudah ditambahkan 10% ke *user* dengan tujuan jika barang di toko yang ditunjuk habis, maka pembelian bisa dilakukan di toko lain yang memiliki harga berbeda diikuti dengan pengecekan harga oleh Departemen *Strategic Procurement* ke vendor. Sehingga jika *user* membelikan barang dengan harga lebih mahal lebih dari 10% maka perlu ditelusuri lebih lanjut.

Untuk menurunkan nilai RPN dari risiko ini, usulan tindakan yang diberikan adalah meminimalisir pembayaran secara tunai oleh *user* sendiri. Pembayaran tunai ini bisa digantikan dengan melakukan transaksi pembayaran melalui transfer langsung dari Departemen *Strategic Procurement* ke rekening vendor. Sebelumnya, pembayaran tunai dilakukan langsung oleh *user* di *site* masing-masing sehingga sangat memungkinkan untuk dilakukan pemalsuan nominal nota. Usulan ini akan membantu meminimalisir kemungkinan terjadinya pemalsuan nominal nota oleh *user*. Usulan pengendalian ini telah melalui proses konfirmasi dan validasi ke *Senior Department Head of Procurement CL & Purchasing* dan diharapkan usulan pengendalian ini dapat diterapkan guna untuk menurunkan nilai RPN. Jika usulan diterapkan, maka RPN akan turun menjadi 10.

Analisis Risiko Pengadaan Tidak Sesuai Permintaan

Hasil analisis risiko keempat menunjukkan skor RPN dua yang dimana termasuk dalam kategori rendah. Sehingga analisis mendalam untuk memperoleh *preventive action* tidak dilakukan untuk risiko ini. Namun tetap perlu dilakukan *monitoring*.

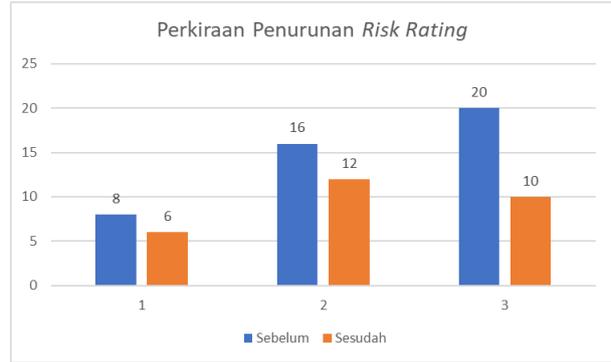
Simpulan

Tabel 7 merupakan ringkasan temuan akar masalah untuk setiap potensi kegagalan. Ringkasan ini bertujuan memberikan penjelasan singkat mengenai penyebab potensi kegagalan yang ada. Penjelasan singkat ini juga diharapkan dapat membantu PT. X untuk menemukan solusi yang paling efektif.

Gambar 3 menunjukkan perkiraan penurunan *risk rating* apabila usulan tindakan pengendalian dilakukan. Dapat dilihat bahwa ketiga risiko mengalami penurunan. Risiko pertama turun dari RPN 8 (kategori sedang) menjadi 6 (kategori sedang). Risiko kedua turun dari RPN 16 (kategori tinggi) menjadi 12 (kategori sedang). Risiko ketiga turun dari RPN 20 (kategori tinggi) menjadi 10 (kategori sedang). Perkiraan penurunan *risk rating* ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa efektif usulan tindakan pengendalian yang diberikan. Dapat dilihat bahwa penurunan yang terjadi sangat signifikan terbukti dari perubahan tingkat risiko sebelum dan sesudah dilakukannya usulan tindakan pengendalian. Sehingga diharapkan usulan tindakan pengendalian yang diberikan dapat diterapkan oleh pelaku pengadaan.

Tabel 7. Ringkasan temuan akar masalah

Potensi Risiko	Akar Permasalahan
Permintaan barang tidak tersedia di pasar jual, proses kerja terganggu	1. User yang tidak melakukan riset barang sebelum melakukan permintaan. 2. Tidak adanya penekanan pada sistem mengenai alternatif pengganti.
Keterlambatan membalas permintaan di E-Procurement, proses kerja terganggu	1. Project Manager tidak memberikan daftar kebutuhan barang go live yang lengkap. 2. Kurangnya penekanan informasi mengenai kemungkinan go live.
Pemalsuan nominal nota	1. Ketidakjujuran user dalam melakukan pengadaan barang/jasa. 2. Pembayaran tunai yang dilakukan user tanpa pengawasan langsung.



Gambar 3. Perkiraan penurunan *risk rating*

Daftar Pustaka

1. BPKP., *Situs resmi BPKP-RI*. <https://www.bpkp.go.id/>, 2011.
2. Hopkin, P., *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating, and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers. 2017.
3. Gibson, D., *Managing risk in information systems (information systems security & assurance series)*. Jones & Bartlett Learning, 2011.