

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengadaan barang/jasa berperan penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya sebuah bisnis. Pengadaan barang/jasa juga dapat dikatakan sebagai bagian *core* (inti) dari strategi korporat perusahaan yang didalamnya terdiri atas beberapa tahap, dimulai dari merencanakan serta mengidentifikasi kebutuhan perusahaan, mencari dan menyeleksi pemasok/supplier, penentuan pagu harga, evaluasi dokumen penawaran, melakukan negosiasi harga, mengatur pengiriman barang/jasa, penerimaan barang/jasa hingga menerima dan membayar tagihan.

Tujuan pengadaan barang/jasa adalah untuk mendapatkan barang/jasa yang dibutuhkan Perusahaan/Instansi/Pemerintah dalam jumlah yang cukup, dengan kualitas dan harga yang dapat dipertanggungjawabkan yang merujuk pada Keputusan Presiden 18 Tahun 2000 pada Bagian 2 Pasal 2.

Merujuk pada Peraturan Menteri BUMN No. 5 Tahun 2008 Bagian 2 Pasal 2, Pengadaan Barang dan Jasa wajib menerapkan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Efisien, yang berarti bahwa Pengadaan Barang dan Jasa harus dilaksanakan dengan tujuan mendapatkan hasil yang optimal dalam waktu yang cepat dengan penggunaan dana yang seminimal mungkin berdasar asas kewajaran, tidak hanya didasarkan pada harga paling rendah;
- b. Efektif, yang berarti bahwa Pengadaan Barang dan Jasa harus sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan dan ditetapkan serta memberikan manfaat sebesar mungkin sesuai dengan sasaran yang dicanangkan;

- c. Kompetitif, yang berarti bahwa Pengadaan Barang dan Jasa harus terbuka bagi Penyedia Barang dan Jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang baik dan wajar dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan terbuka;
- d. Transparan, yang berarti bahwa semua ketentuan dan informasi mengenai Pengadaan Barang dan Jasa termasuk syarat teknis administrasi pengadaan, tata cara penilaian, hasil penilaian, pemeringkatan, dan penetapan pemenang calon Penyedia Barang dan Jasa terbuka bagi peserta Penyedia Barang dan Jasa yang ikut serta;
- e. Adil dan wajar, yang berarti bahwa memberikan perlakuan yang adil dan setara bagi semua calon Penyedia Barang dan Jasa yang memenuhi persyaratan; dan
- f. Akuntabel, yang berarti bahwa harus mencapai sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga menjauhkan dari potensi penyalahgunaan dan penyimpangan.

Pada proses pelaksanaan pengadaan barang dan jasa khususnya dalam proses pengadaan melalui sistem lelang atau seleksi untuk barang dan jasa sering berpotensi timbulnya risiko-risiko yang dapat berdampak pada hasil pengadaan. Potensi terjadinya risiko dapat terjadi pada pihak penyelenggara maupun pihak penyedia barang/jasa. Menurut sudut pandang pihak penyelenggara, risiko dapat terjadi pada hampir semua lini yang didalamnya terdiri dari proses perencanaan kebutuhan barang/jasa, seleksi pemasok/supplier, penentuan pagu harga, evaluasi dokumen penawaran, pelaksanaan negosiasi harga, pengaturan pengiriman hingga barang/jasa diterima.

Berdasarkan definisinya pada ISO 31000: 2009, risiko adalah kemungkinan yang dapat terjadi pada sebuah obyek yang berupa efek positif ataupun efek negatif. Semua kegiatan dalam sebuah organisasi mengandung risiko, sehingga diperlukan manajemen risiko untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan organisasi yang berpotensi mengandung risiko di dalamnya.

Dalam COSO ERM (2013) manajemen risiko adalah sebuah mekanisme yang dipengaruhi oleh para *Board of Directors* (BoD), manajemen dan personel lainnya, yang diterapkan terkait pengaturan strategi di seluruh lini perusahaan, dan dibentuk dengan tujuan untuk mengidentifikasi potensial kejadian yang berpengaruh pada operasi suatu perusahaan, dan pengelolaan risiko terkait *risk appetite*, untuk memberikan suatu jaminan yang tepat dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Merujuk pada teori tentang definisi risiko dalam ISO 31000:2009 dan teori manajemen risiko dalam COSO ERM (2013), peneliti berpandangan menurut sudut pandang proses bahwa dalam praktek pengadaan barang dan jasa mengandung risiko dalam setiap lini prosesnya sehingga diperlukan mitigasi risiko (tindakan untuk mengurangi dampak negatif) terhadap kegiatan yang berpotensi terjadi risiko di dalamnya khususnya risiko operasional.

Mitigasi risiko penting dilakukan karena merupakan proses dalam Manajemen Risiko yang tidak dapat dipisahkan. Salah satu proses manajemen risiko setelah tahap asesmen risiko adalah penyusunan rencana mitigasi/respons risiko, kemudian dalam proses mitigasi risiko ini, perusahaan harus menyusun serangkaian rencana aksi penanganan guna memperkecil eksposur risiko.

Risiko operasional adalah risiko yang berhubungan dengan kegiatan operasi dalam perusahaan, termasuk di dalamnya risiko dalam menjalankan proses pengadaan barang/jasa. Risiko operasional umumnya terdiri dari 5 (lima) hal yakni kegagalan proses internal perusahaan, kesalahan Sumber Daya Manusia (SDM), kegagalan sistem, kerugian yang disebabkan kejadian dari luar perusahaan, dan kerugian karena pelanggaran peraturan dan hukum yang berlaku. Tidak hanya pada lembaga keuangan bank dan non-bank saja, kerugian risiko operasional juga dapat terjadi pada perusahaan perdagangan, industri, pertambangan dan semua perusahaan dalam sektor ekonomi lainnya.

Menurut Penilaian Tim Pelaksana Pengadaan Barang dan Jasa, aktifitas di Perusahaan XYZ terkait pekerjaan dengan nilai diatas Rp2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah) pada tahun 2018 masih ditemukan kendala penilaian penawaran pengadaan yang berpotensi terjadinya sanggahan dari penyedia barang/jasa yang menjadi peserta dari proses pengadaan barang/jasa (lelang terbatas).

Perusahaan XYZ memiliki prosedur pengadaan barang dan jasa yang diatur dalam Prosedur Mutu PM.SDU.03 tentang Pengadaan Barang Jasa kemudian teknis metode pengadaan, batasan nilai, wewenang penandatanganan dan seluruh diatur lebih lanjut dalam Lampiran 1 Peraturan Pimpinan No. 4 Tahun 2017 dengan cara pengadaan dan batasan nilai pengadaan sesuai tabel berikut :

Tabel 1. Cara Pengadaan dan Batasan Nilai Pengadaan Barang dan Jasa

| No. | Cara Pengadaan      | Batasan Nilai belum termasuk PPN 10% (Rp) * | Pelaksana Pengadaan                                   |
|-----|---------------------|---|---|
| 1.  | Pembelian Langsung  | < Rp25.000.000,00                           | Fungsi Umum   |
| 2.  | Seleksi Langsung    | > Rp25.000.000,00 s/d Rp250.000.000,00      | Fungsi Umum   |
|     |                     | > Rp250.000.000,00 s/d Rp2.000.000.000,00   | Panitia yang ditunjuk melalui Keputusan Pimpinan (KP) |
| 3.  | Pelelangan Terbatas | > Rp2.000.000.000,00                        | Panitia yang ditunjuk melalui Keputusan Pimpinan (KP) |
| 4.  | Penunjukan Langsung | Rp 0 s/d Rp1.000.000.000,00                 | Fungsi Umum   |
|     |                     | > Rp1.000.000.000,00                        | Panitia yang ditunjuk melalui Keputusan Pimpinan (KP) |

Sumber: PP No 4 Tahun 2017 tentang Pengadaan Barang Jasa Perusahaan XYZ

Menurut tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa batasan nilai kurang dari Rp25.000.000,00 (dua puluh lima juta rupiah) dilakukan dengan cara pengadaan Pembelian Langsung yang dilakukan oleh Fungsi Umum Perusahaan XYZ, pembelian dapat dilakukan di pasar maupun melalui penyedia barang/jasa yang tercatat sebagai Supplier Terseleksi Perusahaan XYZ. Sedangkan cara pengadaan dengan Seleksi Langsung terbagi 2 (dua) ketentuan yang mana batasan nilai pengadaan Rp25.000.000,00 (dua puluh lima juta rupiah) sampai dengan Rp250.000.000,00 (dua ratus lima puluh juta rupiah) yang dilaksanakan oleh Fungsi Umum dan batasan nilai pengadaan Rp25.000.000,00 (dua ratus lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah) dilaksanakan oleh Panitia yang ditunjuk melalui Keputusan Pimpinan (KP).

Selanjutnya batasan nilai pengadaan dengan nilai diatas Rp2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah) dilakukan dengan cara pengadaan Pelelangan Terbatas yang dilaksanakan oleh Panitia yang ditunjuk melalui Keputusan Pimpinan (KP), pengadaan dilaksanakan melalui penyedia barang/jasa yang tercatat sebagai supplier terseleksi Perusahaan XYZ. Sedangkan cara pengadaan dengan Penunjukan Langsung terbagi 2 (dua) ketentuan yang mana batasan nilai pengadaan Rp0,00 (nol rupiah) sampai dengan Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) yang dilaksanakan oleh Fungsi Umum dan batasan nilai lebih dari Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) dilaksanakan oleh Panitia yang ditunjuk melalui Keputusan Pimpinan (KP).

Perusahaan XYZ dalam teknisnya melaksanakan cara pengadaan pembelian langsung untuk mengadakan barang peralatan kantor (*stationery*), *furniture*, elektronik dan jasa lainnya. Cara pengadaan seleksi langsung untuk mengadakan peralatan kantor (*stationery*), *furniture*, elektronik, jasa pemborongan/konstruksi, jasa konsultansi dan jasa lainnya. Cara pengadaan pelelangan terbatas untuk mengadakan peralatan kantor (*stationery*), *furniture*, elektronik, jasa pemborongan/konstruksi, jasa konsultansi dan jasa lainnya. Sedangkan Cara pengadaan penunjukan langsung dilakukan untuk mengadakan peralatan kantor (*stationery*), *furniture*, elektronik, jasa pemborongan/konstruksi, jasa konsultansi dan jasa lainnya dengan syarat terpenuhinya salah satu dari 9 (sembilan) hal yang dipersyaratkan, sebagai berikut :

- a) Barang dan Jasa yang dibutuhkan bagi kinerja utama Perusahaan dan tidak dapat ditunda keberadaannya (*business critical asset*);

- b) Penyedia Barang dan Jasa dimaksud hanya satu-satunya (barang spesifik);
- c) Barang dan Jasa yang bersifat *knowledge intensive* dimana untuk menggunakan dan memelihara produk tersebut membutuhkan kelangsungan pengetahuan dari Penyedia Barang dan Jasa;
- d) Bila pelaksanaan pengadaan Barang dan Jasa dengan menggunakan cara pelelangan/seleksi telah 2 (dua) kali dilakukan namun peserta pelelangan/seleksi tidak memenuhi kriteria atau tidak ada pihak yang mengikuti pelelangan/seleksi, sekalipun ketentuan dan syarat-syarat telah memenuhi kewajaran;
- e) Barang dan Jasa yang dimiliki oleh pemegang hak atas kekayaan intelektual (HAKI) atau yang memiliki jaminan (*warranty*) dari *Original Equipment Manufacture*;
- f) Penanganan darurat untuk keamanan, keselamatan masyarakat dan aset strategis Perusahaan;
- g) Penanganan darurat akibat bencana alam, baik yang bersifat lokal maupun nasional;
- h) Barang dan Jasa lanjutan yang secara teknis merupakan satu kesatuan yang sifatnya tidak dapat dipecah-pecah dari pekerjaan yang sudah dilaksanakan sebelumnya; dan
- i) Penyedia Barang dan/atau Jasa adalah Kedua Induk, Anak Perusahaan atau Koperasi Pegawai dari kedua induk atau Anak Perusahaan dari Koperasi Pegawai dari Kedua Induk.

Mekanisme evaluasi penawaran pengadaan barang/jasa di Perusahaan XYZ menerapkan metode evaluasi penawaran sebagai berikut:

1) Sistem Gugur

Mekanisme evaluasi dokumen penawaran menggunakan sistem gugur dapat diaplikasikan kepada hampir seluruh pengadaan (Barang/jasa Pemborongan/Jasa lainnya). Tahapan evaluasi dari sistem ini adalah sebagai berikut:

a) Evaluasi Administrasi

- i) Pembukaan penawaran dilakukan terhadap penawaran yang memenuhi syarat saja;
- ii) Evaluasi administrasi dilakukan terhadap dokumen penawaran yang masuk dan dievaluasi kelengkapan dan keabsahan syarat administrasi. Unsur-unsur yang dievaluasi pada tahap ini harus berdasarkan ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam Dokumen Lelang (tidak dikurangi atau ditambah); dan
- iii) Terdapat 2 (dua) kesimpulan dalam evaluasi penawaran, yakni lulus (syarat administrasi terpenuhi) atau gugur (syarat administrasi tidak terpenuhi).

b) Evaluasi Teknis

- i) Penawaran yang dinyatakan lulus (syarat administrasi terpenuhi) dilanjutkan evaluasi teknis;
- ii) Terdapat beberapa kriteria yang ditetapkan dalam mengevaluasi faktor-faktor dalam dokumen lelang; dan



- iii) Terdapat 2 (dua) kesimpulan dalam evaluasi teknis, yakni lulus (syarat teknis terpenuhi) atau gugur (syarat teknis tidak terpenuhi).
- c) Evaluasi Harga
- i) Pemberlakuan tahapan evaluasi harga hanya dilakukan hanya kepada penawaran yang dinyatakan lulus/memenuhi persyaratan administrasi dan teknis; dan
  - ii) Panitia Pelelangan membuat daftar urutan penawaran yang dimulai dari urutan harga penawaran terendah dan mengusulkan penawaran terendah sebagai calon pemenang berdasarkan hasil evaluasi harga.
- 2) Sistem Nilai (*Merit Point System*)
- Evaluasi penawaran dengan sistem nilai digunakan untuk pengadaan Barang/jasa Pemborongan/Jasa Lainnya yang memperhitungkan keunggulan teknis sepadan dengan harganya, mengingat penawaran harga sangat dipengaruhi oleh kualitas teknis. Urutan proses penilaian dengan sistem ini adalah sebagai berikut :
- a) Evaluasi Administrasi
    - i) Pembukaan penawaran dilakukan terhadap penawaran yang memenuhi syarat saja;
    - ii) Evaluasi administrasi dilakukan terhadap dokumen penawaran yang masuk dan dievaluasi kelengkapan dan keabsahan syarat administrasi. Unsur-unsur yang dievaluasi pada tahap ini harus

berdasarkan ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam Dokumen Lelang (tidak dikurangi atau ditambah); dan

iii) Terdapat 2 (dua) kesimpulan dalam evaluasi penawaran, yakni lulus (syarat administrasi terpenuhi) atau gugur (syarat administrasi tidak terpenuhi).

b) Evaluasi Teknis dan Harga

i) Sistem nilai menggunakan metode perhitungan/kuantitatif, yaitu dengan memberikan nilai angka terhadap unsur-unsur teknis dan harga yang dinilai sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam Dokumen Lelang;

ii) Penawaran-penawaran yang dinyatakan memenuhi persyaratan administrasi, dilanjutkan dengan proses evaluasi teknis dan harga, dengan memberikan penilaian (skor) terhadap unsur-unsur teknis dan/atau harga penawaran;

iii) Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, Panitia Pelelangan membuat daftar urutan penawaran, dengan mengurutkan penawaran dengan nilai tertinggi; dan

iv) Bila menggunakan nilai ambang batas lulus (*passing grade*), hal ini harus dicantumkan dalam Dokumen Lelang. Panitia Pelelangan membuat daftar urutan yang dimulai dari penawaran harga terendah untuk semua penawaran yang memperoleh nilai di atas atau sama dengan nilai ambang batas lulus (*passing grade*).

Pada implementasinya sistem gugur dan sistem nilai paling sering digunakan dalam proses evaluasi penawaran pengadaan barang dan jasa dalam suatu instansi pemerintahan/non-pemerintahan dan perusahaan selain sistem penilaian biaya selama umur ekonomis. Sistem gugur identik dengan pemenang lelang dengan harga terendah yang memiliki kelengkapan administrasi dan teknis. Sistem nilai identik dengan skoring namun masih didominasi oleh bobot biaya 70-90% total skor. Sedangkan sistem penilaian biaya selama umur ekonomis jarang dipergunakan.

Sistem nilai masih dinilai paling efektif dan adil dari segi pelaksanaan evaluasi, walau dalam prakteknya sistem gugur masih ada yang mengimplementasikan karna dinilai menghasilkan harga yang paling murah dan dinilai efisien. Pada kesimpulan awal peneliti memandang sudah saatnya sistem gugur dalam evaluasi penawaran dihapus dan digantikan dengan sistem nilai. Namun sistem nilai yang sekarang masih didominasi oleh bobot biaya yang tinggi (70%-90%), seharusnya maksimal 33% dan merubah skoring pengalaman pekerjaan menjadi bobot dominan dalam skoring sistem nilai yakni 55%. Peneliti memandang bahwa penghematan atau efisiensi biaya yang sebenarnya adalah ketika produk/jasa memiliki kualitas yang tinggi dan umur yang panjang sehingga dapat menekan biaya pemeliharaan.

Jumlah pengadaan barang dan jasa di Perusahaan XYZ pada Tahun 2018 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2. Jumlah Pengadaan Barang dan Jasa di Perusahaan XYZ Tahun 2018

| No.   | Cara Pengadaan         | Nilai Pengadaan                              | Jumlah Pengadaan   |
|-------|------------------------|--|--|
| 1     | Pembelian Langsung     | < Rp25.000.000,00                            | 33   |
| 2     | Seleksi Langsung       | > Rp25.000.000,00 s/d<br>Rp250.000.000,00    | 78 (47 <i>Stationery</i> +<br>31 Barang/jasa/<br>Jasa Lainnya) |
|       |                        | > Rp250.000.000,00 s/d<br>Rp2.000.000.000,00 | 4  |
| 3     | Pelelangan Terbatas    | > Rp2.000.000.000,00                         | 6  |
| 4     | Penunjukan<br>Langsung | Rp 0 s/d Rp1.000.000.000,00                  | -  |
|       |                        | > Rp1.000.000.000,00                         | -  |
| Total |                        |  | 121  |

Sumber: Rekapitulasi Pengadaan Barang Jasa Perusahaan XYZ Tahun 2018

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa Perusahaan XYZ pada tahun 2018 melaksanakan 121 (seratus dua puluh satu) kegiatan pengadaan barang dan jasa yang terdiri dari cara pengadaan pembelian langsung sebanyak 33 (tiga puluh tiga) kegiatan, seleksi langsung dengan nilai pengadaan lebih dari Rp25.000.000,00 (dua puluh lima juta rupiah) sampai dengan Rp250.000.000,00 (dua ratus lima puluh juta rupiah) sebanyak 78 (tujuh puluh delapan) kegiatan yang terdiri dari 47 (empat puluh tujuh) pengadaan peralatan kantor habis pakai (*stationery*) dan 31 (tiga puluh satu) pengadaan peralatan kantor (aktiva tetap/non-aktiva tetap) berupa barang/jasa/jasa lainnya dan seleksi langsung dengan nilai pengadaan lebih dari Rp250.000.000,00 (dua ratus lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah) sebanyak 4 (empat) kegiatan, serta pelelangan terbatas sebanyak 6 (enam) kegiatan.

Pengadaan barang/jasa yang dilakukan secara tidak benar terutama dalam evaluasi penawaran akan menimbulkan risiko, salah satunya risiko operasional. Risiko operasional yang dihadapi oleh Perusahaan XYZ jika kegiatan pengadaan

barang/jasa berjalan tidak berjalan dengan baik adalah risiko terhambatnya kegiatan operasional perusahaan, terganggunya proses pengadaan barang/jasa lain, *overbudget*, pengurangan kualitas ataupun kuantitas barang/jasa, *goods flow* tidak seimbang, kerugian materiil perusahaan, dan tidak terpenuhinya atau keterlambatan penyediaan fasilitas. Hal-hal diatas dapat berdampak pada operasional perusahaan secara keseluruhan jika tidak dilakukan *treatment* dan *control* yang baik dalam proses pengadaan itu sendiri.

Dalam penelitiannya, menurut Hery (2015) terdapat 2 (dua) komponen risiko yang dapat dikombinasikan dalam satu bagan yang dinamakan *the likelihood-impact matrix*, kombinasi dari 2 (dua) komponen diatas membantu mengidentifikasi risiko yang membutuhkan respon yang cepat, komponen itu adalah :

- 1) Kemungkinan terjadinya risiko/frekuensi (*likelihood*); dan
- 2) Dampak terjadinya risiko (*impact*).

Menurut Pyle (1997) dalam studinya menjelaskan bahwa risiko operasional dapat diklasifikasikan kedalam 4 (empat) jenis yang didasarkan pada frekuensi dan dampak risiko operasional tersebut, yaitu: (1) *Low Frequency/High Impact* (LFHI); (2) *High Frequency/High Impact* (HFHI); (3) *Low Frequency/Low Impact* (LFLI); dan (4) *High Frequency/Low Impact* (HFLI).

Merujuk pada teori komponen risiko dan klasifikasi risiko operasional di atas, peneliti berpendapat bahwa klasifikasi risiko berdasar frekuensi dan dampak perlu diterapkan terhadap jumlah kegiatan pengadaan barang dan jasa di Perusahaan XYZ guna mendeteksi kelompok pengadaan yang membutuhkan perhatian lebih dan mitigasi risiko di kegiatan pengadaan-pengadaan selanjutnya.

Terkait jumlah pengadaan pada tahun 2018 Perusahaan XYZ, jika dikelompokkan berdasarkan frekuensi dan dampak, dapat dikelompokkan sesuai tabel berikut:

Tabel 3. Pengelompokan Pengadaan Berdasarkan Frekuensi dan Dampak

| No. | Cara Pengadaan      | Nilai Pengadaan                           | Jumlah Pengadaan                                  | Status                           |
|-----|---------------------|---|---|----------------------------------|
| 1   | Pembelian Langsung  | < Rp25.000.000,00                         | 33  | High Frequency/<br>Low Impact    |
| 2   | Seleksi Langsung    | > Rp25.000.000,00 s/d Rp250.000.000,00    | 78 (47 Stationery + 31 Barang/jasa/ Jasa Lainnya) | High Frequency/<br>Medium Impact |
|     |                     | > Rp250.000.000,00 s/d Rp2.000.000.000,00 | 4   | Low Frequency/<br>Medium Impact  |
| 3   | Pelelangan Terbatas | > Rp2.000.000.000,00                      | 6   | Low Frequency/<br>High Impact    |
| 4   | Penunjukan Langsung | Rp 0 s/d Rp1.000.000.000,00               | -   | -                                |
|     |                     | > Rp1.000.000.000,00                      | -   | -                                |

Sumber: Rekapitulasi Pengadaan Barang Jasa Perusahaan XYZ Tahun 2018

Sesuai tabel diatas, dapat dijabarkan bahwa kegiatan pembelian langsung masuk ke dalam status *high frequency/low impact* dimana kejadian sering namun berdampak kecil secara materiil, seleksi langsung masuk ke dalam status *high frequency/medium impact* dimana kejadian sering namun berdampak sedang secara materiil dan status *low frequency/medium impact* dimana kejadian jarang terjadi namun berdampak medium secara materiil, sedangkan pelelangan terbatas masuk

masuk ke dalam status *low frequency/high impact* dimana kejadian relatif jarang terjadi namun berdampak tinggi secara materiil.

Merujuk pada penjelasan di atas peneliti lebih berkonsentrasi pada pembahasan risiko operasional evaluasi penawaran dalam pengadaan secara pelelangan terbatas dengan status *low frequency/high impact* dikarenakan potensinya jika pengadaan dilaksanakan secara tidak benar akan berdampak kerugian yang cukup signifikan pada perusahaan dan berpotensi timbulnya risiko-risiko lain seperti risiko bisnis, risiko kualitas dan risiko keuangan perusahaan.

Perusahaan XYZ pada tahun 2018 melaksanakan pelelangan terbatas sebanyak 6 (enam) kegiatan dengan nilai pengadaan diatas Rp2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah). Salah satu contoh kejadian pengadaan yang terjadi sehingga berpotensi terjadinya risiko operasional berupa terganggunya proses pengadaan barang/jasa lain dan *overbudget* adalah Pengadaan Implementasi Infrastruktur Sistem Informasi *Post Border* dengan Pagu Anggaran sebesar Rp30.000.000.000,00 (tiga puluh miliar rupiah), dimana panitia pengadaan melakukan kekeliruan dalam penentuan pencantuman spesifikasi pengadaan di dokumen Kerangka Acuan Kerja (KAK) serta kekeliruan penentuan unsur-unsur dalam penilaian dokumen penawaran sehingga pengajuan penawaran peserta pengadaan tidak sesuai dengan yang diharapkan serta berakibat pada ketidaksesuaian dalam penilaian dokumen penawaran teknis dan harga.

Evaluasi dokumen penawaran yang ditetapkan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 terkait Evaluasi Penawaran melingkupi 3 (tiga) hal, 1) Evaluasi dokumen penawaran menggunakan sistem gugur, 2) Evaluasi dokumen penawaran

menggunakan sistem nilai, serta 3) Sistem penilaian biaya selama periode ekonomis. Ketentuan sistem nilai dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Besaran bobot biaya antara 70% (tujuh puluh persen) sampai dengan 90% (sembilan puluh persen) dari total bobot keseluruhan;
- b. Unsur yang dilakukan penilaian harus bersifat kuantitatif; dan
- c. Pencantuman dengan jelas dan rinci terkait tata cara dan kriteria penilaian di dalam Dokumen Pengadaan.

Menurut Suliantoro (2008), metode pengambilan keputusan yang menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) cukup baik digunakan dalam evaluasi dokumen penawaran yang dievaluasi dengan sistem nilai, dikarenakan AHP menghitung dan menetapkan bobot serta kriteria dari masing-masing faktor penilaian. Data hasil kuesioner dari penyedia barang/jasa diberikan skor berdasarkan skala likert sehingga menghasilkan penilaian yang cukup baik.

Sedangkan menurut penelitian Widodo (2008), terkait pelaksanaan evaluasi metode pengadaan solusi *e-commerce*, AHP dapat digunakan sebagai alat ukur yang mendalam dan matang.

Berdasarkan pendapat penelitian terdahulu terkait penerapan AHP serta berdasarkan data dan efek risiko yang terjadi, peneliti fokus kepada *probability* risiko yang timbul pada proses evaluasi dokumen penawaran dalam suatu pelelangan menggunakan sistem gugur dan evaluasi dokumen penawaran menggunakan sistem nilai. Apabila dalam pengaplikasiannya tidak digunakan metode AHP terlebih dulu dalam penentuan kriteria dan bobot unsur penilaiannya dalam evaluasi penawaran, akan berdampak pada hasil pengadaan dan secara tidak langsung juga berdampak pada operasional perusahaan.



Diharapkan dengan adanya penelitian ini minimal dapat menekan risiko operasional yang timbul akibat ketidak-tepatan dalam evaluasi penawaran pengadaan barang/jasa di Perusahaan XYZ yang semula berdampak pada risiko terhambatnya kegiatan operasional perusahaan menjadi tidak terjadinya hambatan dalam kegiatan operasional perusahaan, yang semula berisiko terganggunya proses pengadaan barang/jasa lain menjadi tidak terganggunya proses pengadaan barang/jasa lain, serta berkurangnya potensi risiko-risiko lain.

## 1.2 Rumusan Masalah

Perusahaan XYZ terkait *monitoring* dan evaluasi untuk pengadaan barang/jasa kepada Panitia Pengadaan Barang dan Jasa, masih belum konsisten dalam proses evaluasi penawaran peserta pengadaan barang/jasa menggunakan Peraturan Presiden nomor 54 tahun 2010 yang telah direvisi dengan Peraturan Presiden nomor 70 tahun 2012 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/jasa Pemerintah dan Peraturan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (LKPP) nomor 14 tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Peraturan Presiden nomor 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/jasa Pemerintah, khususnya dalam aplikasi Sistem Nilai dan Sistem Gugur. Ketidakkonsistenan ini terjadi dikarenakan kurangnya *updating* pengetahuan serta keterbatasan pengalaman yang dimiliki.

Kesalahan dalam melaksanakan penilaian terhadap dokumen penawaran akan berakibat kekeliruan dalam menetapkan pemenang lelang/seleksi. Kekeliruan tersebut selain dapat menyebabkan buruknya kinerja/kualitas barang yang

diperoleh (kualitas) dan/ atau tingginya harga yang harus dibayarkan (*overbudget*), juga dapat menimbulkan kerugian perusahaan.

Penerapan sistem nilai dan sistem gugur selama ini belum terbukti efektifitasnya dalam implementasi *Good Governance*, maka itu menjadi poin penting bagi pihak pelaksana yang bersinggungan dalam praktek pengadaan barang dan jasa di Perusahaan XYZ untuk menguji hal-hal yang dianggap penting dalam sistem nilai dan sistem gugur serta konsisten dalam penerapan evaluasi penawaran sesuai Peraturan Presiden No. 54 tahun 2010 dalam pelaksanaan penentuan pemenang pada pengadaan barang dan jasa. Sehingga menjadi penting untuk mengkaji secara komprehensif terkait penerapan metode evaluasi penawaran menggunakan sistem nilai dan sistem gugur untuk dilihat pengaruhnya terhadap hasil evaluasi dokumen penawaran dan potensi risiko operasional yang terjadi.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Melakukan analisis perbedaan terkait karakteristik evaluasi dokumen penawaran menggunakan sistem nilai dan sistem gugur terkait penentuan pemenang pada suatu pengadaan barang/jasa (pelelangan/seleksi).
2. Menentukan hal-hal yang berpengaruh dalam sistem nilai terkait proses penetapan pemenang pengadaan barang/jasa (lelang/seleksi) melalui mekanisme *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sebagai mitigasi pada risiko operasional.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi Perusahaan XYZ apakah dalam penerapan evaluasi penawaran pengadaan barang/jasa sudah dilakukan sinergi dengan *Enterprise Risk Management* (ERM). Manfaat lain penelitian ini adalah agar penelitian ini memberikan manfaat bagi perusahaan sejenis dalam melakukan evaluasi penawaran dalam pengadaan barang/jasa yang didukung penerapan manajemen risiko.

#### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Dari latar belakang penelitian di atas, maka peneliti memperoleh ruang lingkup penelitian yang dilakukan pada Perusahaan XYZ. Penelitian ini meneliti penerapan manajemen risiko dalam evaluasi pengadaan barang/jasa dalam rangka mencegah risiko operasional. Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian perpaduan antara kuantitatif dan kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam tesis ini disusun sedemikian rupa agar dapat memudahkan dalam membaca, yang antara lain sebagai berikut :

### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini terdiri dari beberapa sub-bab yaitu: Latar Belakang Penelitian, Rumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, Manfaat Penelitian, Ruang Lingkup Penelitian dan Sistematika Penulisan.

## **BAB II Kajian Pustaka**

Bab ini menjelaskan tentang pengadaan barang/jasa, manajemen risiko, *Enterprise Risk Management (ERM)*, teori *Analytic Hierarchy Process (AHP)* dan pembahasannya.

## **BAB III Metodologi Penelitian**

Bab ini menjabarkan metode pengumpulan data, waktu dan tempat penelitian.

## **BAB IV Hasil dan Pembahasan**

Bagian ini berisi analisis dari hasil pengolahan data dan pembahasan mengenai pengaruh evaluasi penawaran pengadaan barang/jasa terhadap risiko operasional menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process (AHP)*.

## **BAB V Kesimpulan**

Pada bab ini adalah bab terakhir yang merangkum kesimpulan dari hasil pembahasan dari penelitian ini.