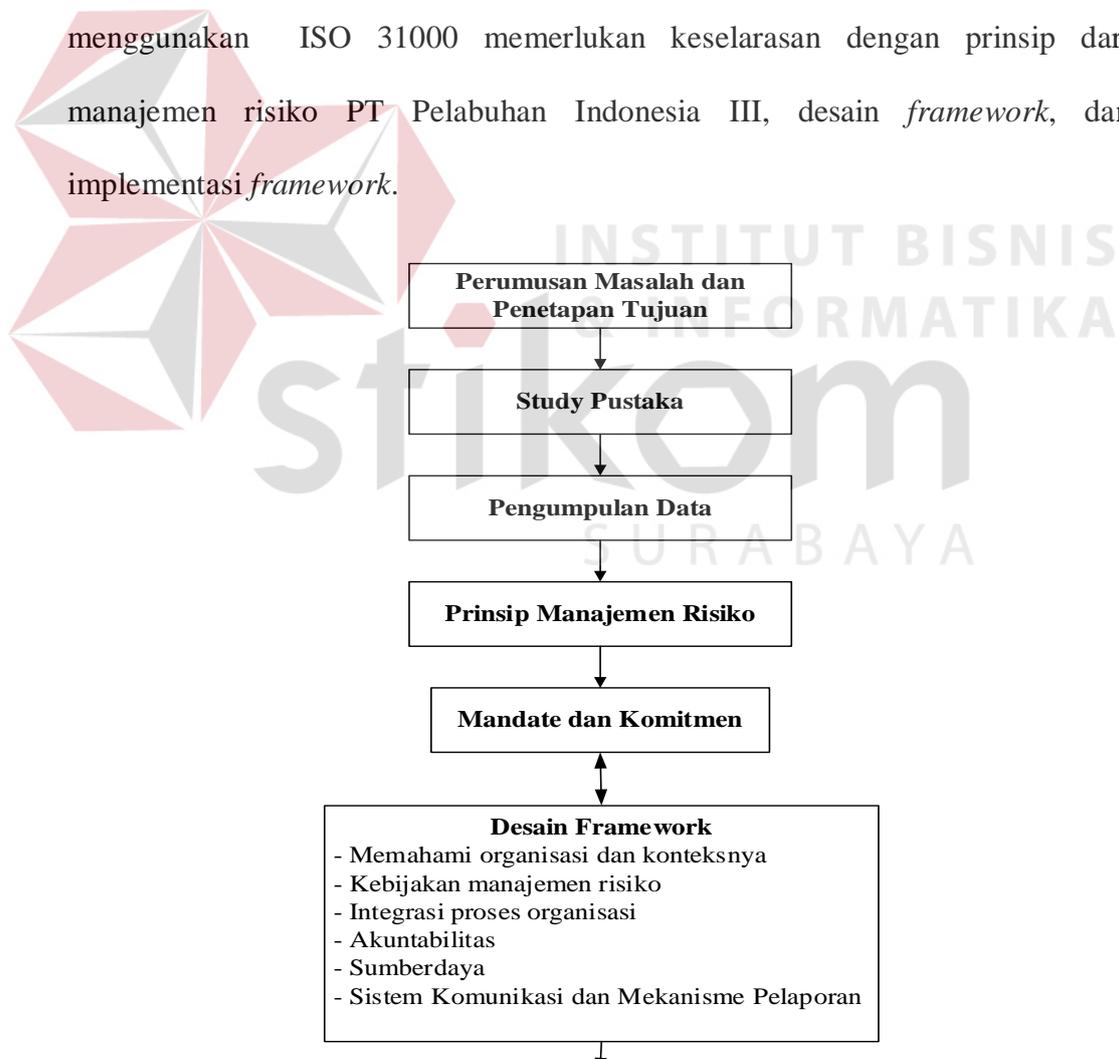


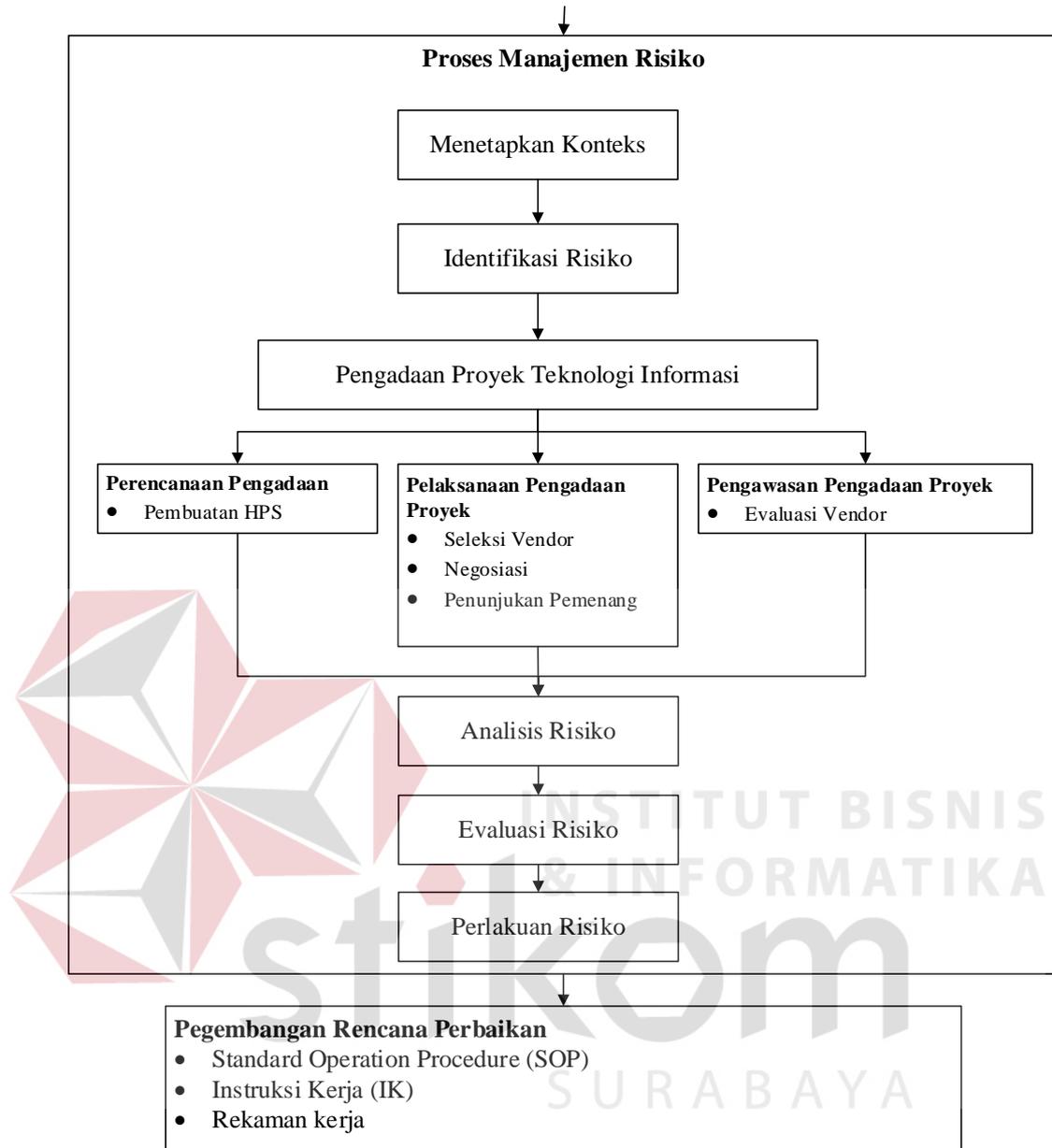
BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam pelaksanaan perencanaan manajemen risiko teknologi informasi akan membahas tentang perencanaan. Pembahasan mencakup semua aktivitas yang dilakukan dari awal kegiatan sampai akhir kegiatan yang didapat. Dalam perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi didalamnya terdapat risiko-risiko yang muncul. Untuk menganalisis risiko tersebut digunakanlah metode untuk menganalisis risiko menggunakan ISO 31000. Manajemen risiko menggunakan ISO 31000 memerlukan keselarasan dengan prinsip dari manajemen risiko PT Pelabuhan Indonesia III, desain *framework*, dan implementasi *framework*.



Gambar 3.1 langkah-langkah kegiatan metode penelitian



Gambar 3.1 langkah-langkah kegiatan metode penelitian (Lanjutan)

Langkah-langkah pada Gambar 3.1 merupakan suatu alur yang akan digunakan untuk menyusun perencanaan manajemen risiko pengadaan proyek teknologi informasi. Terdapat beberapa proses dalam menyusun pengerjaan penelitian. Dalam perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi didalamnya terdapat risiko-risiko yang muncul. Untuk menganalisis risiko tersebut digunakanlah metode untuk menganalisis risiko menggunakan ISO

31000. Manajemen risiko menggunakan ISO 31000 memerlukan keselarasan dengan prinsip dari manajemen risiko PT Pelabuhan Indonesia III, desain *framework*, dan implementasi *framework*.

3.1 Desain Framework

3.1.1 Memahami organisasi dan konteksnya

Pada tahapan memahami organisasi dan konteksnya, langkah yang akan dikerjakan adalah melakukan wawancara dengan pihak manajemen risiko PT Pelabuhan Indonesia III. Dalam mendapatkan informasi tentang proses memahami organisasi dan konteks di PT Pelabuhan Indonesia III, dilakukan wawancara kepada staff Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi. Wawancara tersebut dilakukan dalam rangka menggali informasi tentang visi dan misi dari yang akan digunakan sebagai landasan dalam melakukan perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi, serta sasaran dilakukan perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi, konteks eksternal, dan konteks internal dari perencanaan proyek teknologi informasi.

3.1.2 Kebijakan manajemen risiko

Penerapan manajemen risiko PT Pelabuhan Indonesia III dilandasi oleh kebijakan risiko (*risk policy*) yang mengikat kepada setiap karyawan PT Pelabuhan Indonesia III dalam menjalankan tugas dan aktivitasnya guna meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan. Direksi menetapkan kebijakan manajemen risiko (*risk policy*) sebagai komponen yang tak terpisahkan dari kebijakan perusahaan di dalam sistem manajemen, agar prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dapat dipenuhi. Risiko dalam

hal ini didefinisikan sebagai suatu hal yang berpeluang terjadi dan dapat mempengaruhi pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Penerapan manajemen risiko yang tidak terarah akan menyebabkan terjadinya pemborosan sumber dana dan waktu serta tidak tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memutuskan untuk menyusun kebijakan Manajemen Risiko bagi perusahaan yang dapat digunakan oleh seluruh karyawan dalam melaksanakan manajemen risiko.

Pada tahapan ini melakukan wawancara dengan subdit manajemen risiko dan mutu serta melakukan analisa tentang kebijakan dan sistem manajemen risiko korporat di lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia III. Hasil pada tahapan ini adalah memperoleh informasi mengenai kebijakan manajemen risiko di PT Pelabuhan Indonesia III.

3.1.3 Integrasi Proses Organisasi

Supaya manajemen risiko dapat berfungsi secara relevan, efektif, dan efisien, ia harus dijadikan bagian dari seluruh praktik manajemen serta proses bisnis organisasi. Proses manajemen risiko tidak boleh dilakukan terpisah dari proses organisasi lainnya. Proses manajemen risiko harus menjadi bagian dari proses pengembangan kebijakan bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis, dan proses manajemen perubahan.

Dalam perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi harus terdapat perencanaan manajemen risiko, untuk memastikan bahwa kebijakan manajemen risiko diterapkan dan manajemen risiko benar-benar menjadi bagian dari praktik-praktik organisasi serta proses bisnis. Dalam perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi, subdit teknologi informasi dan komunikasi harus

mengintegrasikan dengan manajemen risiko. Hal ini untuk mendeteksi dan mengurangi risiko-risiko yang muncul saat pengadaan proyek teknologi informasi.

3.1.4 Akuntabilitas

Untuk tahapan setelah mendapatkan informasi tentang, memahami organisasi dan konteksnya, kebijakan manajemen risiko, integrasi dalam proses, tahap selanjutnya adalah mendapatkan informasi mengenai akuntabilitas dan tanggung jawab pelaksanaan perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi.

Dalam mendapatkan informasi tentang akuntabilitas manajemen risiko pada PT Pelabuhan Indonesia III, dilakukan wawancara dengan subdit teknologi informasi dan komunikasi.

Akuntabilitas dalam perencanaan pengadaan proyek teknologi sangat diperlukan untuk mengetahui tanggung jawab dari masing-masing pemangku kepentingan dalam pelaksanaan perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi. Dalam proses perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi melibatkan banyak pihak dalam organisasi, terlebih pada awal enerapannya. Salah satu metode yang sering digunakan dalam menentukan akuntabilitas adalah RACI Matrix. RACI Matrix adalah singkatan dari *Responsible, Accountable, Consulted, dan Informed*. Secara sederhana, RACI Matrix akan menjelaskan atau menentukan dalam kegiatan:

- a. "R" siapa yang responsible, artinya siapa yang mengerjakan kegiatan tersebut.

- b. “A” siapa yang Accountable, artinya siapa yang berhak membuat keputusan akhir “ya” atau “tidak” atas kegiatan tersebut, serta menjawab pertanyaan-pertanyaan pihak-pihak lain.
- c. “C” siapa yang Consulted, artinya harus diajak konsultasi atau dilibatkan sebelum atau saat kegiatan tersebut dilaksanakan atau dilanjutkan.
- d. “I” siapa yang Informed, artinya siapa yang harus diberi informasi mengenai apa yang sedang dilakukan tanpa harus menghentikan kegiatan tersebut.

Direksi dan dewan komisaris harus memastikan bahwa pada setiap tahapan proses perencanaan manajemen risiko pengadaan proyek teknologi informasi terdapat kejelasan akuntabilitas dan tanggung jawab pelaksanaannya.

Pada Tabel 3.1

Tabel 3.1. Akuntabilitas proses manajemen risiko pengadaan proyek teknologi informasi PT Pelabuhan Indonesia III

NO	Tahapan Proses Manajemen Risiko	Dewan Komisaris	Satuan Pengawas Intern	Direksi	Subdit Manajemen Risiko dan Mutu	Pemilik proyek
1	Persiapan	I		A	R	I
2	Komunikasi dan Konsultasi	I	I	A	R	C
3	Menentukan Konteks	I	C	A	R	C
4	Assesment Risiko					
	Identifikasi risiko	I	I	A	R	C
	Analisis risiko	I	I	C	R	A/R
	Evaluasi risiko	I	I	A	C	R
5	Perlakuan risiko	I	I	A	C	R
6	Monitoring dan <i>Review</i>	I	R	A	R	C
7	Pelaporan Manajemen risiko	C	C	A	R	R/C

3.1.5 Sumberdaya

Untuk tahapan setelah mendapatkan informasi memahami organisasi dan konteks, kebijakan manajemen risiko, integrasi dalam proses, dan akuntabilitas adalah mendefinisikan sumberdaya. Manajemen organisasi harus mengalokasikan sumberdaya yang memadai untuk pelaksanaan manajemen risiko. Dalam mendapatkan informasi mengenai sumberdaya yang diperlukan untuk setiap tahap penerapan manajemen risiko pada perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi di PT Pelabuhan Indonesia III, dilakukan wawancara dengan subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi. Hasil pada tahapan ini adalah memperoleh informasi mengenai sumberdaya yang diperlukan untuk setiap tahap penerapan manajemen risiko pengadaan proyek teknologi informasi di PT Pelabuhan Indonesia III.

3.1.6 Sistem Komunikasi dan mekanisme pelaporan

Untuk tahapan setelah mendapatkan informasi memahami organisasi dan konteks, kebijakan manajemen risiko, integrasi dalam proses, akuntabilitas dan sumberdaya adalah mendapatkan mekanisme pelaporan dan komunikasi manajemen risiko di PT Pelabuhan Indonesia III. Dalam mendapatkan informasi mengenai mekanisme pelaporan dan komunikasi manajemen risiko, dilakukan wawancara dengan Subdit Manajemen Risiko dan Mutu. Dari RACI Matrix pada Tabel 3.1 terlihat secara tidak langsung bagaimana metode komunikasi dan pelaporan harus dilaksanakan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa pihak yang dalam tabel tersebut mendapatkan huruf "A" berarti harus mendapatkan laporan untuk dapat mengambil keputusan. Sedangkan yang memperoleh huruf "R" adalah yang harus mempersiapkan laporan dan melakukan komunikasi

dengan pihak-pihak terkait. Laporan disampaikan kepada pemilik huruf “A”, sedangkan komunikasi dilakukan kepada mereka yang memperoleh huruf “C” dan “T”.

3.2 Implementasi framework

Manajemen risiko dapat dikatakan terlaksana dengan baik jika proses manajemen risiko telah terlaksana dengan baik di setiap tingkatan dan fungsi organisasi. Proses penerapan manajemen risiko ini merupakan bagian dari praktik-praktik terbaik organisasi dan proses bisnis organisasi. Dalam proses implementasi framework ISO 31000 terdapat tahapan yang harus dikerjakan yaitu:

3.2.1 Menetapkan konteks

Setelah didapatkan informasi mengenai pemahaman organisasi dan konteksnya, kebijakan manajemen risiko, integrasi proses, akuntabilitas, sumberdaya, dan mekanisme pelaporan dan komunikasi internal dan eksternal hal selanjutnya yang dilakukan adalah menetapkan konteks. Dalam menentukan konteks, Subdit Manajemen Risiko dan Mutu menentukan batasan atau parameter internal dan eksternal yang akan dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan risiko, menentukan lingkup kerja, dan kriteria-kriteria risiko untuk proses selanjutnya.

Memahami konteks eksternal penting dilakukan untuk memastikan siapa saja pemangku kepentingan eksternal, apa saja kepentingan dan sarasanya sehingga dapat dipertimbangkan dalam menentukan kriteria risiko. Proses penentuan kriteria risiko ini dilakukan dengan mempertimbangkan konteks

organisasi secara luas, tetapi dengan memperhatikan ketentuan hukum dan peraturan perundangan secara lebih rinci, persepsi para pemangku kepentingan, dan aspek lain yang spesifik dari risiko tertentu pada proses manajemen risiko.

Konteks eksternal dapat meliputi, tetapi tidak terbatas pada hal-hal berikut:

- a. lingkungan politik, sosial, ekonomi, budaya, keuangan, hukum, teknologi, dan keadaan alam, baik nasional, regional, maupun internasional yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran organisasi.
- b. Faktor-faktor pendorong dan kecenderungan yang mempunyai dampak terhadap pencapaian sasaran organisasi.
- c. Persepsi dan nilai-nilai para pemangku kepentingan eksternal.

Setelah didapatkan konteks eksternal, kemudian dilakukan penetapan konteks internal. Konteks internal adalah lingkungan internal dimana subdit manajemen risiko dan mutu tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya. Proses manajemen risiko harus selaras dengan budaya, proses, dan struktur organisasi. Konteks internal adalah segala sesuatu didalam organisasi yang dapat mempengaruhi cara organisasi dalam mengelola risiko. Hal ini harus ditetapkan karena :

- a. proses manajemen risiko dilaksanakan dalam konteks pencapaian sasaran organisasi.
- b. Sasaran dan kriteria dalam suatu proses atau proyek harus dipertimbangkan dengan memperhatikan sasaran organisasi secara keseluruhan.
- c. Salah satu risiko terbesar adalah kegagalan organisasi dalam mencapai sasaran strategis, sasaran proyek, dan sasaran bisnis. Risiko kegagalan ini

mempengaruhi kemampuan organisasi dalam memenuhi kewajibannya dan dapat berakibat pada kredibilitas, kepercayaan, serta nilai organisasi.

Setelah didapatkan konteks internal dan eksternal kemudian tahap selanjutnya dilakukan penyusunan kriteria risiko. Penyusunan kriteria risiko diperlukan untuk tahap selanjutnya yaitu *assessment* risiko. Yang perlu menjadi pertimbangan dalam menyusun kriteria risiko adalah sebagai berikut:

- a. kriteria dampak, yaitu dampak apa saja yang perlu dijadikan kriteria untuk menilai akibat timbulnya risiko. Misalkan dampak finansial, dampak terhadap kesehatan atau nyawa, dampak hukum,
- b. bagaimana cara mengukur kemungkinan terjadi risiko (*likelihood*). Apakah menggunakan statistik (*probabilitas*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan *expert judgement*.
- c. Menyusun kriteria tingkat risiko (*risk level*). Pada peringkat berapa sebuah risiko memerlukan perlakuan lebih lanjut dan pada tingkatan mana dapat diterima. Hal ini diperlukan untuk menyusun prioritas perlakuan risiko.

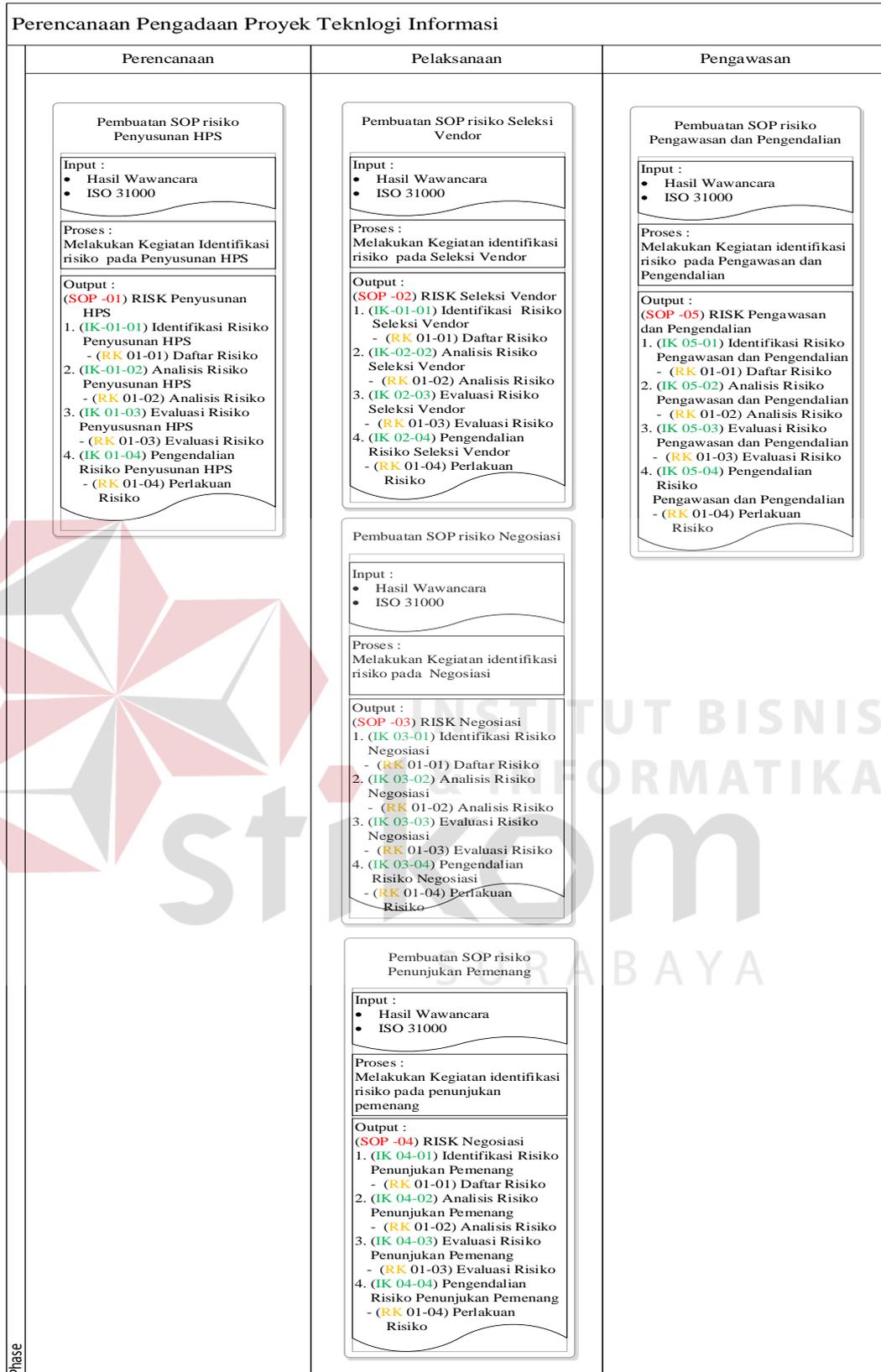
Setelah perlakuan terhadap suatu risiko dilaksanakan maka akan terjadi penurunan kemungkinan terjadinya risiko dan penurunan dampak risiko. Risiko dengan kemungkinan dan dampak tersisa ini dikenal sebagai risiko tersisa (*residual risk*), yaitu risiko yang masih ada setelah dilaksanakan perlakuan risiko. Apakah risiko tersisa ini dapat diterima atau tidak tergantung dari tingkat selera risiko (*Risk Appetite*) yang ditetapkan oleh subdit manajemen risiko. Selera risiko adalah tingkat risiko yang dapat diterima oleh manajemen. Pendekatan untuk menentukan selera risiko adalah dengan menetapkan toleransi terhadap

penyimpangan sasaran yang telah ditetapkan. Pendekatan ini menggunakan pemikiran tentang bagaimana dampaknya terhadap PT Pelabuhan Indonesia III jika sasaran yang telah ditetapkan tidak tercapai. Pendekatan yang dilakukan dengan membagi dampak terhadap tidak tercapainya sasaran menjadi signifikan, kecil, sedang, besar.

- a. dampak signifikan artinya kegagalan mencapai sasaran tidak menimbulkan gangguan berarti bagi PT.Pelabuhan Indonesia III.
- b. Dampak kecil artinya kegagalan pencapaian sasaran menimbulkan gangguan operasional.
- c. Dampak sedang artinya kegagalan mencapai sasaran menimbulkan gangguan berarti bagi perusahaan.
- d. Dampak tinggi artinya kegagalan mencapai sasaran dapat membuat posisi bisnis organisasi menjadi bisnis.

3.2.2 Identifikasi risiko

Pada tahap identifikasi risiko, langkah yang akan dikerjakan yaitu melakukan wawancara dengan Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi. dalam melakukan identifikasi terkait risiko pengadaan proyek teknologi informasi, poin-poin penting yang ditanyakan adalah mengenai dampak dan kemungkinan risiko-risiko apa saja yang akan terjadi pada pengadaan proyek teknologi informasi. Identifikasi meliputi beberapa tahapan, diantaranya dijelaskan Gambar 3.2 yaitu tahapan proses awal perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi.



Phase

Gambar 3.2 Tahapan Proses awal perencanaan Pengadaan Proyek Teknologi Informasi

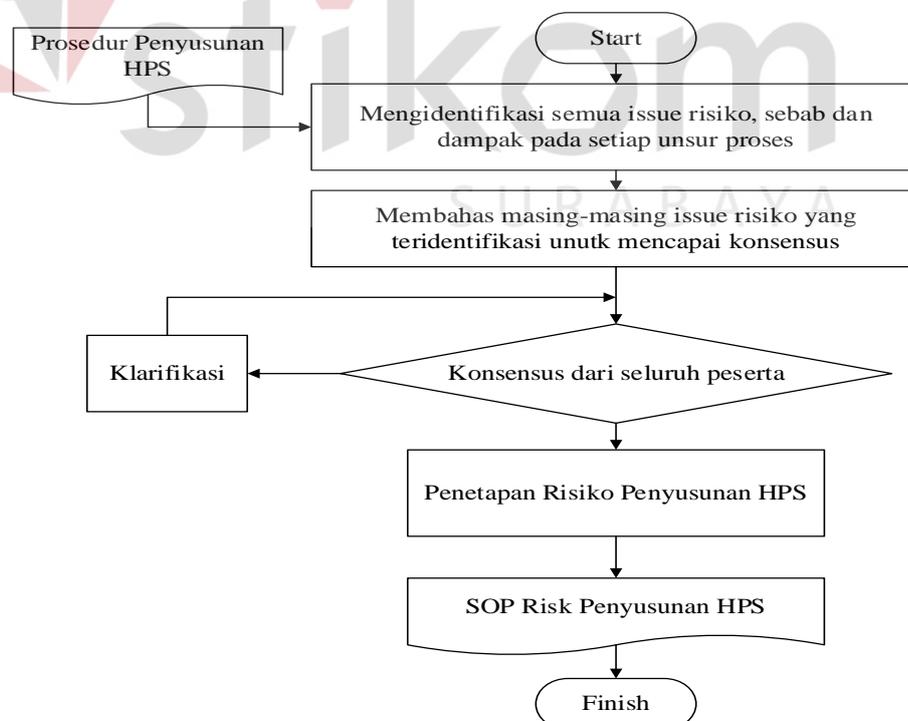
Gambar menjelaskan tahapan proses awal dalam melakukan proses pembuatan SOP perencanaan pengadaan prosyek teknologi informasi. Dari masing-masing proses diatas akan menghasilkan dokumen SOP yang nantinya akan digunakan dalam melakukan proses identifikasi risiko. Proses-proses tersebut diantaranya :

1. Tahap perencanaan

b. Pembuatan SOP Risiko Penyusunan HPS

Kegiatan yang dilakukan dalam pembuatan risiko penyusunan HPS akan menghasilkan SOP yang akan digunakan sebagai panduan dalam melakukan kegiatan pada pembuatan risiko penyusunan HPS terkait proses identifikasi risiko perencanaan pengadaan prosyek teknologi informasi.

Proses dalam pembuatan prosedur pada pembuatan risiko penyusunan HPS dapat dilihat pada Gambar 3.3 dan penjelasan dapat dilihat pada Tabel 3.2



Gambar 3.3 Alur Proses Pembuatan Prosedur Risiko penyusunan HPS

Pada tahap perencanaan akan melakukan kegiatan mengidentifikasi risiko penyusunan HPS berdasarkan proses pada prosedur penyusunan HPS. Prosedur dalam penyusunan HPS antara lain adalah sebagai berikut :

1. Mengecek besarnya pagu dana dari DIPA/PO
2. Mempelajari dokumen perencanaan umum (DIPA/DPA, KAK dan RAB)
3. Mengecek harga satuan yang berlaku dipasar, harga satuan bahan, upah dan alat (jasa konstruksi), menghitung komponen biaya (biaya langsung personil dan biaya langsung non personil) (jasa konsultasi)
4. Menjumlahkan semua biaya untuk seluruh mata pembayaran, menetapkan harga satuan (jasa konstruksi), menghitung jumlah biaya untuk setiap item pengeluaran (jasa konsultasi)
5. Menghitung jumlah biaya untuk setiap mata pembayaran, menghitung jumlah biaya untuk setiap item pembayaran (jasa konstruksi) dan menjumlahkan semua biaya untuk seluruh item pembayaran (jasa konsultasi)
6. Menghitung PPN dan menentukan HPS

Dari prosedur tersebut akan dilakukan identifikasi risiko yang mungkin terjadi pada setiap proses pada prosedur penyusunan HPS. Kemudian proses selanjutnya dilakukan pembahasan terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Setelah mendapatkan konsensus dari seluruh peserta kemudian dilakukan pengidentifikasian pengendalian dari risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Dari kegiatan tersebut maka akan dihasilkan SOP Risk Penyusunan HPS.

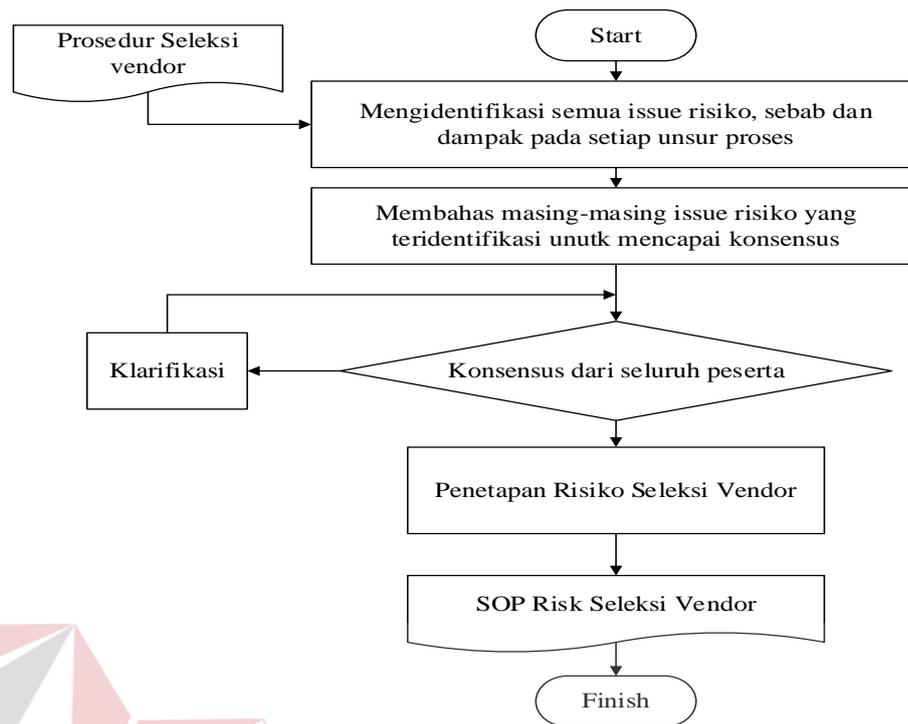
Tabel 3.2 Penjelasan alur proses membuat prosedur Risk Penyusunan HPS

No	Nama Proses	Pemilik Proses	Input	Proses	Output
1	Mengidentifikasi semua issue risiko, sebab, dan dampak setiap unsur proses	Penyusunan HPS	Proses prosedur Penyusunan HPS	Identifikasi risiko, sebab dan dampak setiap unsur proses	Daftar risiko penyusunan HPS
2	Membahas masing-masing issue risiko yang teridentifikasi untuk mencapai konsensus.	Penyusunan HPS	Daftar risiko penyusunan HPS	Melakukan konsensus mengenai risiko yang teridentifikasi apakah dapat di terima atau tidak	Daftar risiko yang telah disepakati
3	Penetapan risiko penyusunan HPS	Penyusunan HPS	Daftar risiko yang telah disepakati	Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko	SOP Risk Penyusunan HPS

1. Tahap pelaksanaan

a. Pembuatan SOP Risiko Seleksi Vendor

Kegiatan yang dilakukan dalam pembuatan risiko seleksi vendor akan menghasilkan SOP yang akan digunakan sebagai panduan dalam melakukan kegiatan pada pembuatan risiko seleksi vendor terkait proses identifikasi risiko pelaksanaan pengadaan prosyek teknologi informasi. Proses dalam pembuatan prosedur pada pembuatan risiko seleksi vendor dapat dilihat pada Gambar 3.4 dan penjelasan dapat dilihat pada Tabel 3.3



Gambar 3.4 Alur Proses Pembuatan Prosedur Risiko Seleksi Vendor

Pada tahap perencanaan akan melakukan kegiatan mengidentifikasi risiko seleksi vendor berdasarkan prosedur Seleksi Vendor. Prosedur dalam penyusunan HPS antara lain adalah sebagai berikut :

1. Melakukan Evaluasi Supplier oleh Manager Pengadaan.
2. Melakukan Evaluasi terhadap supplier yang tercatat dalam daftar supplier dilakukan dengan melihat catatan-catatan pembelian dan penerimaan barang dari supplier yang ada.
3. Melakukan penilaian mengacu pada kriteria-kriteria berikut ini:
 - a. Mutu Produk/Jasa yang diterima sesuai dengan spesifikasi, berdasarkan hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak yang ditunjuk ataupun bukti lain.
 - b. Harga, yang diajukan supplier masih sesuai dan dapat disetujui oleh perusahaan.

- c. Waktu Pengiriman, yang sesuai dengan jadwal.
 - d. Syarat Pembayaran, yang disepakati oleh kedua belah pihak.
 - e. Pelayanan, yang diberikan oleh supplier.
 - f. Aspek K3L (dan lainnya), yang sesuai dengan sifat barang/jasa.
4. Melakukan Evaluasi yang dilakukan dengan memberikan penilaian terhadap kriteria tersebut diatas dengan nilai SANGAT BAIK (A) atau BAIK (B) atau CUKUP (C) atau KURANG (K) (penjelasan lihat hal. 3), dan kemudian menjumlahkan nilai dari masing-masing penilaian.
 5. Memisahkan Supplier dinyatakan tidak lulus evaluasi/memenuhi syarat yang memiliki nilai KURANG untuk semua kriteria yang ada.
 6. Penilaian akan dicatatkan pada lembar Hasil Evaluasi Supplier yang mencantumkan data-data supplier dan hasil penilaian serta kesimpulan yang diambil.
 7. Supplier yang tidak dapat memenuhi persyaratan tersebut tidak akan dipergunakan untuk periode berikutnya dan dikeluarkan dari Daftar Supplier.

Dari prosedur tersebut akan dilakukan identifikasi risiko yang mungkin terjadi pada setiap proses pada prosedur Seleksi Vendor. Kemudian proses selanjutnya dilakukan pembahasan terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Setelah mendapatkan konsensus dari seluruh peserta kemudian dilakukan pengidentifikasian pengendalian dari risiko-

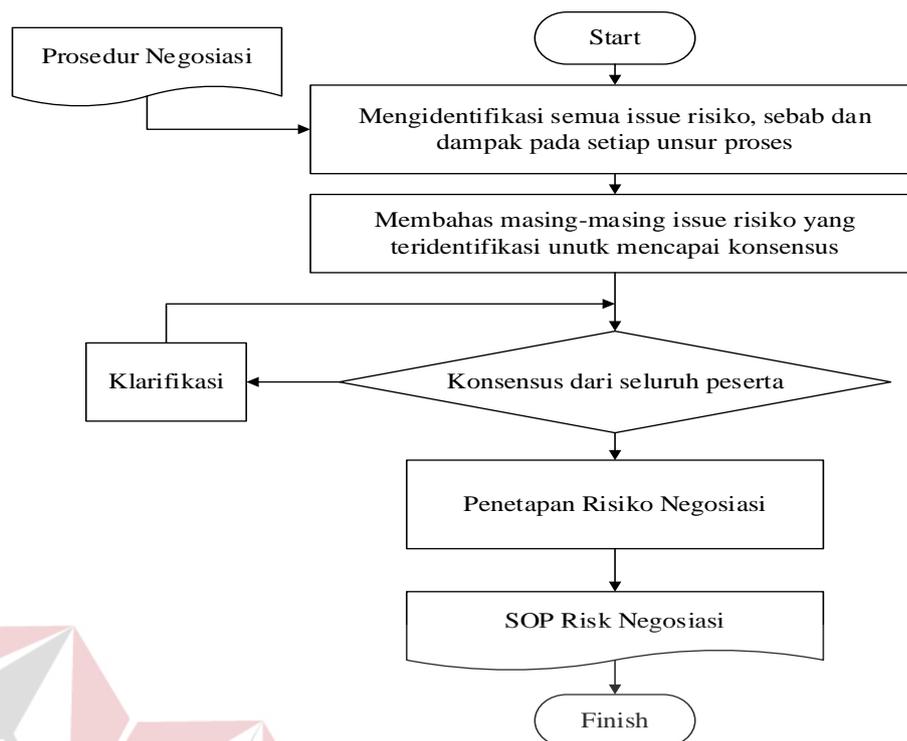
risiko yang telah teridentifikasi. Dari kegiatan tersebut maka akan dihasilkan SOP Risk Seleksi Vendor.

Tabel 3.3 Penjelasan alur proses membuat prosedur Risk Seleksi Vendor

No	Nama Proses	Pemilik Proses	Input	Proses	Output
1	Mengidentifikasi semua issue risiko, sebab, dan dampak setiap unsur proses	Seleksi vendor	Proses prosedur Seleksi vendor	Identifikasi risiko, sebab dan dampak setiap unsur proses	Daftar Risiko Seleksi vendor
2	Membahas masing-masing issue risiko yang teridentifikasi untuk mencapai konsensus.	Seleksi vendor	Daftar risiko Seleksi vendor	Melakukan konsensus mengenai risiko yang teridentifikasi apakah dapat diterima atau tidak	Daftar risiko yang telah disepakati
3	Penetapan risiko Seleksi vendor	Seleksi vendor	Daftar risiko yang telah disepakati	Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko	SOP Risk Seleksi vendor

b. Pembuatan SOP Risiko Negosiasi

Kegiatan yang dilakukan dalam pembuatan risiko negosiasi akan menghasilkan SOP yang akan digunakan sebagai panduan dalam melakukan kegiatan pada pembuatan risiko negosiasi terkait proses identifikasi risiko pelaksanaan pengadaan prosyek teknologi informasi. Proses dalam pembuatan prosedur pada pembuatan risiko negosiasi dapat dilihat pada Gambar 3.5 dan penjelasan dapat dilihat pada Tabel 3.4



Gambar 3.5 Alur Proses Pembuatan Prosedur Risiko Negosiasi

Pada tahap pelaksanaan akan melakukan kegiatan mengidentifikasi risiko penyusunan berdasarkan proses pada prosedur negosiasi. Prosedur dalam negosiasi antara lain adalah sebagai berikut :

Negosiasi dilakukan oleh Pokja ULP terhadap penyedia yang telah ditetapkan sebagai pemenang seleksi dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Pihak penyedia adalah:
 - a. Direktur utama/pimpinan perusahaan/pengurus koperasi;
 - b. Penerima kuasa dari direktur utama/pimpinan perusahaan/pengurus koperasi yang namanya tercantum dalam akta pendirian/anggaran dasar;
 - c. Pihak lain yang berstatus sebagai tenaga kerja tetap dan mendapat surat kuasa atau pendelegasian wewenang yang sah

- dari direktur utama/pimpinan perusahaan/pengurus koperasi;
- d. Kepala cabang perusahaan yang diangkat oleh kantor pusat yang dibuktikan dengan dokumen otentik;
 - e. Pejabat yang menurut perjanjian Kerja Sama Operasi (KSO) berhak mewakili kemitraan.
2. Negosiasi memperhatikan kesesuaian antara bobot pekerjaan dengan tenaga ahli dan/atau tenaga pendukung yang ditugaskan, serta mempertimbangkan kebutuhan perangkat/fasilitas pendukung yang proporsional guna mencapai hasil kerja yang optimal;
 3. Negosiasi ditujukan untuk memperoleh kesepakatan biaya yang efisien dan efektif dengan mempertahankan hasil yang ingin dicapai sesuai dengan penawaran teknis yang diajukan penyedia;
 4. Aspek biaya yang perlu diklarifikasi dan dinegosiasikan terutama:
 - a. Kesesuaian rencana dengan jenis pengeluaran biaya;
 - b. Volume kegiatan dan jenis pengeluaran;
 - c. Biaya satuan dibandingkan dengan biaya yang berlaku di pasaran.
 5. Klarifikasi dan negosiasi terhadap biaya personil dilakukan berdasarkan daftar gaji yang telah diaudit dan/atau bukti setor PPh tenaga ahli bersangkutan

Dari prosedur tersebut akan dilakukan identifikasi risiko yang mungkin terjadi pada setiap proses pada prosedur negosiasi. Kemudian proses selanjutnya dilakukan pembahasan terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Setelah mendapatkan konsensus dari seluruh peserta

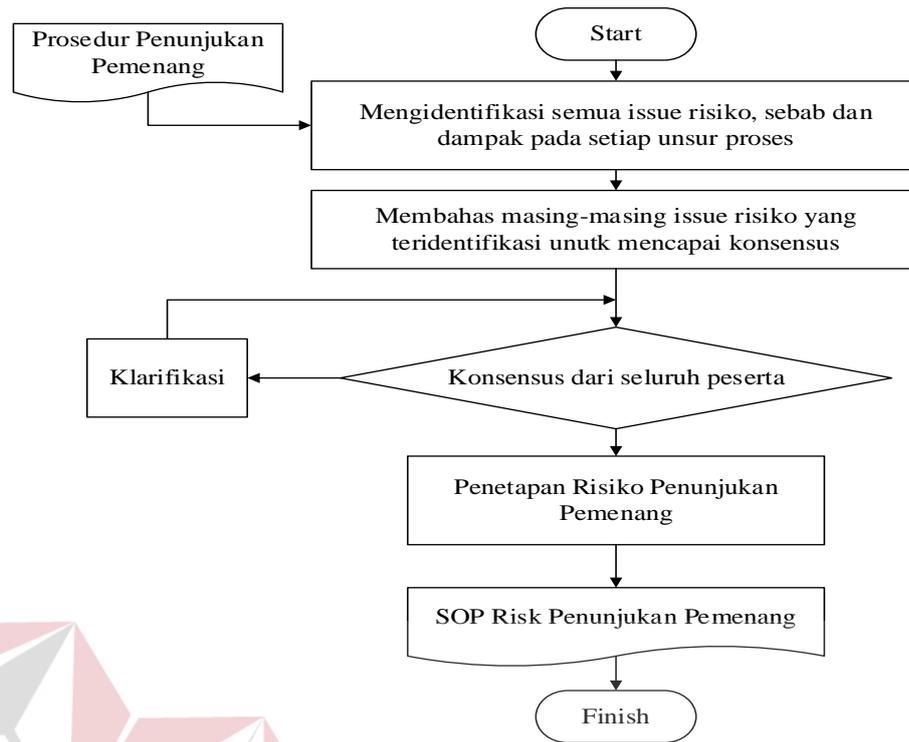
kemudian dilakukan pengidentifikasian pengendalian dari risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Dari kegiatan tersebut maka akan dihasilkan SOP Risk negosiasi.

Tabel 3.4 Penjelasan alur proses membuat prosedur Risk Seleksi Vendor

No	Nama Proses	Pemilik Proses	Input	Proses	Output
1	Mengidentifikasi semua issue risiko, sebab, dan dampak setiap unsur proses	Negosiasi	Proses prosedur Negosiasi	Identifikasi risiko, sebab dan dampak setiap unsur proses	Daftar Risiko Negosiasi
2	Membahas masing-masing issue risiko yang teridentifikasi untuk mencapai konsensus.	Negosiasi	Daftar risiko Negosiasi	Melakukan konsensus mengenai risiko yang teridentifikasi apakah dapat di terima atau tidak	Daftar risiko yang telah disepakati
3	Penetapan risiko Negosiasi	Negosiasi	Daftar risiko yang telah disepakati	Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko	SOP Risk Negosiasi

c. Pembuatan SOP Risiko Penunjukan Pemenang

Kegiatan yang dilakukan dalam pembuatan risiko penunjukan pemenang akan menghasilkan SOP yang akan digunakan sebagai panduan dalam melakukan kegiatan pada pembuatan risiko penunjukan pemenang terkait proses identifikasi risiko pelaksanaan pengadaan prosyek teknologi informasi. Proses dalam pembuatan prosedur pada pembuatan risiko penunjukan pemenang dapat dilihat pada Gambar 3.6 dan penjelasan dapat dilihat pada Tabel 3.5



Gambar 3.6 Alur Proses Pembuatan Prosedur Risiko Penunjukan Pemenang

Pada tahap pelaksanaan akan melakukan kegiatan mengidentifikasi risiko penunjukan pemenang berdasarkan proses pada prosedur penunjukan pemenang. Prosedur dalam penunjukan pemenang antara lain adalah sebagai berikut :

1. Unit Layanan Pengadaan (ULP) tidak menetapkan pemenang berdasarkan berita acara hasil pelelangan.
2. Unit Layanan Pengadaan (ULP) mengirim surat penetapan pemenang untuk lelang melalui kepala ULP dengan dilampirkan:
 - Berita Acara Pemberian Penjelasan (BAPP)
 - Berita Acara Hasil Pelelangan (BAHP)
 - Dokumen Pengadaan dan Addendum (bila ada)
 - Dokumen penawaran pemenang

3. Sekretariat menerima tembusan surat penetapan pemenang/ usulan penetapan pemenang dari Pokja ULP untuk diarsipkan dan sebagai dasar penyusunan laporan pelaksanaan proses pengadaan barang/jasa
4. Apabila PA/KPA sependapat dengan Unit Layanan Pengadaan (ULP) maka PA/KPA memutuskan penetapan pemenangoleh ULP bersifat final.
5. PA/KPA menetapkan pemenang dan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) menerbitkan Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa (SPPBJ).

Dari prosedur tersebut akan dilakukan identifikasi risiko yang mungkin terjadi pada setiap proses pada prosedur penunjukan pemenang. Kemudian proses selanjutnya dilakukan pembahasan terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Setelah mendapatkan konsensus dari seluruh peserta kemudian dilakukan pengidentifikasian pengendalian dari risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Dari kegiatan tersebut maka akan dihasilkan SOP Risk Penunjukan Pemenang.

Tabel 3.5 Penjelasan alur proses membuat prosedur Risk Penunjukan Pemenang

No	Nama Proses	Pemilik Proses	Input	Proses	Output
1	Mengidentifikasi semua issue risiko, sebab, dan dampak setiap unsur proses	penunjukan pemenang	Proses prosedur penunjukan pemenang	Identifikasi risiko, sebab dan dampak setiap unsur proses	Daftar Risiko penunjukan pemenang

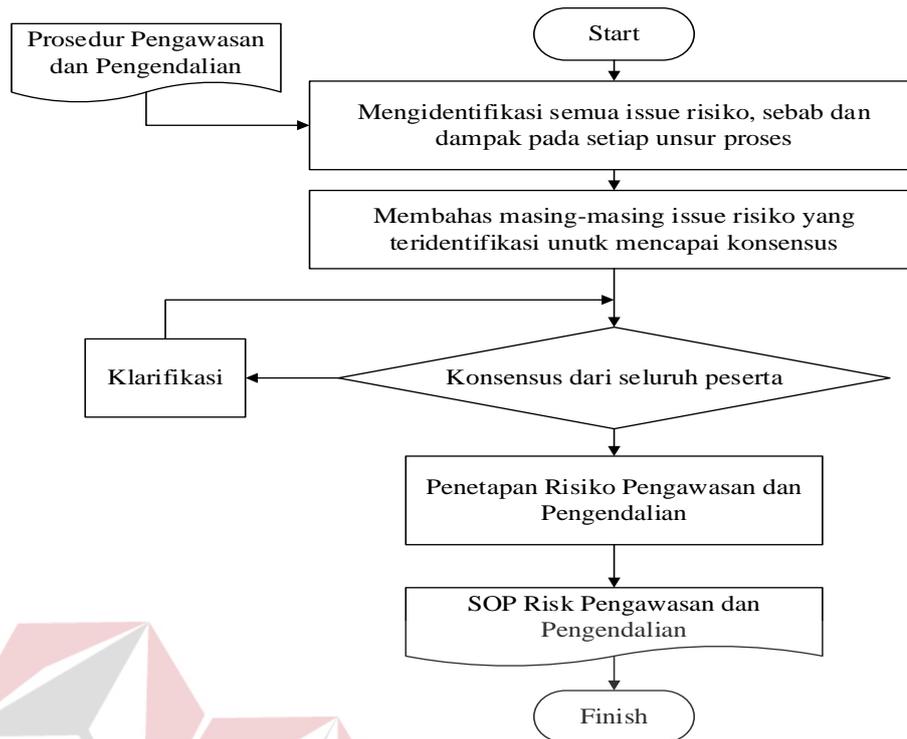
Tabel 3.5 Penjelasan alur proses membuat prosedur Risk Penunjukan Pemenang (lanjutan)

No	Nama Proses	Pemilik Proses	Input	Proses	Output
2	Membahas masing-masing issue risiko yang teridentifikasi untuk mencapai konsensus.	penunjukan pemenang	Daftar risiko penunjukan pemenang	Melakukan konsensus mengenai risiko yang teridentifikasi apakah dapat di terima atau tidak	Daftar risiko yang telah disepakati
3	Penetapan risiko penunjukan pemenang	penunjukan pemenang	Daftar risiko yang telah disepakati	Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko	SOP Risk Penunjukan Pemenang

2. Tahap pengawasan

a. Pembuatan SOP Risiko Pengawasan dan Pengendalian

Kegiatan yang dilakukan dalam pembuatan risiko pengawasan dan pengendalian akan menghasilkan SOP yang akan digunakan sebagai panduan dalam melakukan kegiatan pada pembuatan risiko pengawasan dan pengendalian terkait proses identifikasi risiko pengawasan pengadaan prosyek teknologi informasi. Proses dalam pembuatan prosedur pada pembuatan risiko pengawasan dan pengendalian dapat dilihat pada Gambar 3.7 dan penjelasan dapat dilihat pada Tabel 3.6



Gambar 3.7 Alur Proses Pembuatan Prosedur Risiko Pengawasan dan Pengendalian

Pada tahap pengawasan akan melakukan kegiatan mengidentifikasi risiko pengawasan dan pengendalian berdasarkan proses pada prosedur pengawasan dan pengendalian. Prosedur dalam penunjukan pemenang antara lain adalah sebagai berikut :

1. Memastikan semua Kegiatan telah terjadwal
2. Memastikan TOR kegiatan telah disusun.
3. Memantau pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan rencana.
4. Memantau kemajuan pelaksanaan kegiatan
5. Menyusun laporan kemajuan (*Progress Report*).

Dari prosedur tersebut akan dilakukan identifikasi risiko yang mungkin terjadi pada setiap proses pada prosedur pengawasan dan pengendalian. Kemudian proses selanjutnya dilakukan pembahasan

terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Setelah mendapatkan konsensus dari seluruh peserta kemudian dilakukan pengidentifikasian pengendalian dari risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Dari kegiatan tersebut maka akan dihasilkan SOP Risk Pengawasan dan Pengendalian.

Tabel 3.6 Penjelasan alur proses membuat prosedur Risk Pengawasan Dan Pengendalian

No	Nama Proses	Pemilik Proses	Input	Proses	Output
1	Mengidentifikasi semua issue risiko, sebab, dan dampak setiap unsur proses	pengawasan dan pengendalian	Proses prosedur pengawasan dan pengendalian	Identifikasi risiko, sebab dan dampak setiap unsur proses	Daftar Risiko pengawasan dan pengendalian
2	Membahas masing-masing issue risiko yang teridentifikasi untuk mencapai konsensus.	pengawasan dan pengendalian	Daftar risiko pengawasan dan pengendalian	Melakukan konsensus mengenai risiko yang teridentifikasi apakah dapat di terima atau tidak	Daftar risiko yang telah disepakati
3	Penetapan risiko pengawasan dan pengendalian	pengawasan dan pengendalian	Daftar risiko yang telah disepakati	Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko	SOP Risk Pengawasan dan Pengendalian

3.2.3 Analisis risiko

Setelah dilakukan tahap pengidentifikasian risiko adalah dilakukan analisis risiko. Pada tahapan analisis risiko dilakukan untuk memahami risiko lebih dalam. Hasil dari analisi risiko ini akan menjadi masukan bagi evaluasi

risiko dan proses pengambilan keputusan mengenai perlakuan terhadap risiko yaitu dampak dan kemungkinannya. Pada tahapan ini akan dijelaskan mengenai dampak-dampak dan kemungkinan terjadinya risiko, serta pemeringkatan dari risiko.

3.2.4 Evaluasi risiko

Pada tahap evaluasi risiko ini bertujuan membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko. Proses evaluasi risiko akan menentukan risiko-risiko mana yang memerlukan perlakuan dan bagaimana prioritas implementasi perlakuan risiko-risiko tersebut. Analisis risiko merupakan proses mengevaluasi tingkat kegawatan masing-masing risiko menggunakan kriteria yang telah ditentukan saat menentukan konteks.

Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali ditentukan tingkat exposure risikonya. Dengan telah dapat diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran dan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, maka dapat ditentukan tingkat exposure risiko dari suatu risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali sebelumnya dengan menggunakan formula:

$$\text{Risiko Bawaan (Inherent Risk) = Kemungkinan x Akibat} \quad (1)$$

Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, harus dapat diukur atau ditentukan besarnya tingkat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran/tujuan yang telah ditetapkan, berdasarkan kriteria pemeringkatan risiko.

3.2.5 Perlakuan risiko

Setelah dilakukan evaluasi risiko, kemudian dibuat rencana pengendalian lebih lanjut. Langkah-langkah ini disebut mitigasi risiko. Tanggapan menerima atau tidak menerima suatu risiko tertentu harus berdasarkan atas tingkat *eksposur* risiko yang terkait melalui pembahasan bersama Subdit Manajemen Risiko dan Mutu. Untuk bidang tertentu, Direktur terkait yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab bidang tertentu yang dimaksud wajib memberikan petunjuk mengenai batasan toleransi risiko yang dapat diterima sesuai dengan sasaran yang menjadi tanggung jawab dan wewenang dari para jajaran dibawahnya sampai dengan unit kerja terkecil.

