

Penguatan Manajemen Risiko dalam Perencanaan Pengadaan Barang pada Badan Layanan Umum: Studi Strategis di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan (BBSPGL)

Anton Suryono Hadiputro

¹ Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan, Badan Geologi, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, Indonesia

Korespondensi: * anton.hadiputro@esdm.co.id

 <https://doi.org/10.47266/bwp.v8i2.428> | halaman: 138 - 156

Dikirim: 23-05-2025 | Diterima: 29-07-2025 | Dipublikasikan: 31-07-2025

Abstrak

Perencanaan pengadaan barang merupakan tahapan krusial dalam siklus pengadaan yang menentukan efisiensi penggunaan anggaran dan kualitas layanan publik, khususnya di lingkungan Badan Layanan Umum (BLU). Studi ini menganalisis praktik manajemen risiko dalam tahap perencanaan pengadaan barang di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan (BBSPGL), sebuah unit kerja teknis di bawah Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM). Metode penulisan menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan sumber data sekunder dari dokumen kelembagaan, regulasi pengadaan, serta studi literatur akademik, dilengkapi dengan wawancara terbatas dengan pejabat pengadaan. Temuan utama menunjukkan bahwa praktik perencanaan pengadaan di BBSPGL masih menghadapi berbagai risiko, baik internal (keterbatasan kapasitas SDM, koordinasi lintas unit yang lemah, belum optimalnya SOP) maupun eksternal (perubahan regulasi, keterbatasan penyedia, dan dinamika pasar). Risiko-risiko tersebut berdampak langsung pada keterlambatan pengadaan, ketidaksesuaian spesifikasi barang, serta penurunan kualitas output layanan teknis. Tiga alternatif strategi mitigasi diajukan, yaitu: (1) penguatan kapasitas SDM dan pembaruan SOP pengadaan, (2) digitalisasi sistem manajemen risiko pengadaan, dan (3) pembentukan unit manajemen risiko internal. Dari ketiga alternatif tersebut, pendekatan hibrid berupa kombinasi penguatan kapasitas dan digitalisasi sistem dinilai paling feasible untuk diimplementasikan dalam konteks BBSPGL. Rekomendasi kebijakan mencakup langkah-langkah implementatif yang bertahap, indikator keberhasilan yang terukur, serta strategi mitigasi atas tantangan pelaksanaan. Penelitian ini menekankan pentingnya komitmen kelembagaan dan transformasi budaya kerja menuju tata kelola pengadaan yang berbasis risiko, sebagai fondasi untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan keberlanjutan pelayanan publik di lingkungan BLU.

Kata kunci: Manajemen Risiko; Perencanaan Pengadaan; Badan Layanan Umum; Tata Kelola Pengadaan; BBSPGL; ISO 31000; Strategi Mitigasi; Digitalisasi Sistem.

I. Pendahuluan

Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan (BBSPGL) merupakan salah satu unit pelaksana teknis strategis di bawah Badan Geologi, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), yang memiliki tugas utama dalam pelaksanaan survei dan pemetaan geologi kelautan. Dibentuk secara resmi melalui Peraturan Menteri ESDM Nomor 8 Tahun 2022, BBSPGL sebelumnya beroperasi sebagai Pusat Penelitian dan Pengembangan Geologi Kelautan (P3GL) di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan ESDM. Transformasi kelembagaan ini menandai pergeseran orientasi dari fungsi penelitian menuju pelayanan berbasis kinerja, seiring dengan status BBSPGL sebagai satuan kerja Badan Layanan Umum (BLU). Sebagai BLU, BBSPGL diberi keleluasaan pengelolaan keuangan guna meningkatkan efektivitas pelayanan publik melalui pola tata kelola yang lebih fleksibel dan efisien dibanding satuan kerja biasa (Kementerian Keuangan RI, 2020).

Peran BBSPGL sebagai BLU menuntut adanya efisiensi tinggi, akuntabilitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat dan pemangku kepentingan, khususnya dalam bidang geosains kelautan, survei sumber daya mineral, serta data geologi untuk mendukung kebijakan nasional seperti pengelolaan wilayah pesisir dan laut. Pelayanan jasa survei dan pemetaan yang dijalankan BBSPGL sangat bergantung pada ketersediaan sarana dan prasarana teknis, mulai dari kapal survei, peralatan geofisika laut, perangkat pemetaan bawah laut, hingga sistem informasi geospasial. Oleh karena itu, perencanaan pengadaan barang menjadi fondasi krusial dalam menjamin kesinambungan operasional dan pelayanan yang andal (dos Santos, 2023; Harju, 2024). Dalam konteks BLU, pengadaan barang tidak hanya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan internal, tetapi juga untuk menunjang layanan profesional kepada pihak eksternal dengan orientasi pada mutu, waktu, dan efisiensi biaya (Supriyono & Raharjo, 2019).

Namun demikian, proses perencanaan pengadaan barang pada unit BLU seperti BBSPGL tidak terlepas dari berbagai tantangan dan risiko yang dapat mengganggu efektivitas dan akuntabilitas organisasi. Tantangan tersebut antara lain berasal dari ketidakakuratan perencanaan kebutuhan, keterlambatan dalam proses pengadaan, serta risiko kegagalan fungsi barang yang diadakan. Risiko-risiko ini memiliki implikasi serius terhadap kinerja layanan, karena keterlambatan atau kegagalan dalam pengadaan berdampak langsung pada pelaksanaan program survei geologi kelautan yang bersifat teknis dan seringkali memerlukan sinkronisasi waktu dan musim (Prawira, 2020). Selain itu, keterbatasan kompetensi SDM dalam memahami proses perencanaan yang berbasis risiko, serta kendala koordinasi lintas bidang juga memperbesar kemungkinan munculnya inefisiensi pengadaan (Hermawan & Arumsari, 2021).

Dalam lingkungan BLU, kegagalan pengadaan bukan hanya berdampak pada tidak terserapnya anggaran, tetapi juga mencoreng citra institusi sebagai penyedia layanan berbasis kinerja. Hal ini diperparah oleh sistem pengadaan yang masih kerap berorientasi pada pemenuhan administratif daripada pendekatan berbasis risiko (*risk-based procurement planning*). Padahal, regulasi nasional melalui Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, serta Permen PANRB No. 5 Tahun 2020 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi, menekankan pentingnya manajemen risiko dalam seluruh proses pengadaan di instansi pemerintah, termasuk BLU. Risiko-risiko seperti ketidaktepatan spesifikasi, tidak terserapnya anggaran tepat waktu, atau pengadaan yang tidak sesuai kebutuhan, adalah hal-hal yang dapat dikendalikan dengan pendekatan *risk-based management* yang sistematis (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah [LKPP], 2022).

Oleh karena itu, kajian terhadap manajemen risiko pada tahap perencanaan pengadaan barang di BBSPGL menjadi sangat relevan. Tahap perencanaan adalah titik awal yang

menentukan arah seluruh proses pengadaan, dan merupakan fase di mana risiko dapat diidentifikasi serta dikendalikan sejak dini (Hohenstein, 2022; Bag, 2023; Almoradie, 2020). Dengan melakukan analisis manajemen risiko secara sistematis, BBSPGL dapat meningkatkan keakuratan perencanaan, menghindari pemborosan anggaran, serta menjamin kelancaran operasional layanan survei dan pemetaan geologi kelautan. Kebijakan ini juga sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang menekankan tata kelola yang transparan, efisien, dan berbasis hasil (output oriented), khususnya dalam pengelolaan sumber daya publik di sektor strategis seperti energi dan sumber daya mineral (Nugroho, 2020).

Dengan demikian, fokus pada analisis manajemen risiko dalam perencanaan pengadaan barang di BBSPGL merupakan langkah penting dan strategis dalam mendorong tata kelola pengadaan yang lebih adaptif, transparan, dan akuntabel. Policy paper ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam tantangan, risiko, serta peluang perbaikan dalam proses perencanaan pengadaan di lingkungan BBSPGL, sekaligus memberikan alternatif solusi kebijakan yang dapat diimplementasikan secara realistis untuk memperkuat sistem pengadaan barang di sektor layanan geologi kelautan.

II. Tujuan Dan Ruang Lingkup Policy Paper

2.1. Tujuan Analisis Kebijakan

Policy paper ini disusun dengan tujuan utama untuk memberikan analisis yang mendalam dan berbasis bukti mengenai praktik manajemen risiko pada tahap perencanaan pengadaan barang di lingkungan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan (BBSPGL) sebagai salah satu unit kerja Badan Layanan Umum (BLU). Dalam konteks lembaga pemerintah yang mengemban fungsi pelayanan publik berbasis fleksibilitas pengelolaan keuangan seperti BLU, efektivitas pengadaan barang menjadi elemen kunci yang menentukan keberhasilan kinerja layanan (Mwalukasa, 2024; Barimah, 2024). Oleh karena itu, perencanaan pengadaan yang sistematis dan berbasis risiko merupakan prasyarat yang tidak dapat diabaikan dalam menciptakan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas tata kelola. Secara khusus, analisis ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi dan mengklasifikasikan jenis-jenis risiko yang paling signifikan dalam proses perencanaan pengadaan barang di BBSPGL, baik yang berasal dari faktor internal (seperti kelemahan perencanaan kebutuhan, keterbatasan SDM, atau kesalahan spesifikasi teknis), maupun faktor eksternal (seperti perubahan kebijakan, gangguan pasokan barang, atau dinamika pasar).
2. Menganalisis penyebab utama munculnya risiko-risiko tersebut dengan pendekatan sistematis berbasis kerangka manajemen risiko ISO 31000 dan prinsip-prinsip good governance dalam pengadaan barang/jasa pemerintah.
3. Mengevaluasi sejauh mana manajemen risiko telah diterapkan dalam tahap perencanaan pengadaan di BBSPGL saat ini, baik dari aspek kebijakan internal, SOP (Standard Operating Procedures), maupun pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung mitigasi risiko.
4. Menyusun alternatif solusi kebijakan yang bersifat aplikatif dan relevan dengan kondisi organisasi, untuk memperkuat kapasitas perencanaan berbasis risiko.
5. Memberikan rekomendasi strategis kepada BBSPGL dan pemangku kepentingan terkait untuk meningkatkan akurasi, efektivitas, serta ketahanan proses perencanaan pengadaan terhadap risiko-risiko yang potensial.

Dengan pendekatan tersebut, diharapkan policy paper ini tidak hanya menjadi alat bantu analisis semata, tetapi juga menjadi dasar argumentatif dalam merumuskan kebijakan dan langkah konkret yang dapat meningkatkan kualitas manajemen risiko dan tata kelola pengadaan secara keseluruhan.

2.2. Batasan Topik (Fokus pada Tahap Perencanaan dalam Siklus Pengadaan Barang)

Dalam siklus pengadaan barang/jasa pemerintah yang mencakup tahap perencanaan, pemilihan penyedia, pelaksanaan kontrak, hingga serah terima hasil pengadaan, policy paper ini secara eksplisit memfokuskan pembahasannya hanya pada tahap perencanaan pengadaan barang. Batasan ini dipilih secara strategis karena tahap perencanaan merupakan titik awal yang sangat menentukan bagi keberhasilan seluruh proses pengadaan, dan pada saat yang sama, merupakan fase yang paling krusial untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko. Fokus pembahasan dalam tahap perencanaan mencakup:

1. Identifikasi kebutuhan barang berdasarkan rencana kerja dan anggaran satuan kerja (RKA-KL) serta Rencana Bisnis Anggaran (RBA) BBSPGL.
2. Penyusunan spesifikasi teknis barang/jasa yang akan diadakan, termasuk penentuan kuantitas, waktu, dan lokasi pengiriman.
3. Estimasi biaya atau Harga Perkiraan Sendiri (HPS) sebagai acuan nilai pengadaan.
4. Pemilihan metode pengadaan dan penyusunan rencana umum pengadaan (RUP) yang terintegrasi dengan sistem penganggaran dan pelaporan.
5. Penilaian awal terhadap risiko-risiko pengadaan melalui proses identifikasi dan penilaian risiko berbasis probabilitas dan dampak ($\text{likelihood} \times \text{impact}$), baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Dengan membatasi fokus hanya pada tahap ini, analisis dapat dilakukan secara lebih mendalam dan terfokus, sehingga solusi yang dirumuskan benar-benar menjawab akar masalah di fase hulu pengadaan, yang seringkali menjadi sumber kegagalan di tahap-tahap selanjutnya. Tahap ini juga menjadi ruang strategis untuk melakukan intervensi kebijakan yang bersifat preventif, bukan sekadar korektif.

2.3. Sasaran Institusi atau Pemangku Kepentingan yang Menjadi Target Rekomendasi

Rekomendasi yang dihasilkan dalam policy paper ini dirancang untuk menjangkau dan memberi manfaat langsung kepada beberapa pihak kunci dalam ekosistem tata kelola pengadaan barang/jasa di lingkungan BBSPGL, khususnya dalam konteks kelembagaan Badan Layanan Umum (BLU). Sasaran utama rekomendasi ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Puncak BBSPGL (Kepala Balai dan Pejabat Pembuat Komitmen/PPK)
 - a. Sebagai penentu arah kebijakan dan pengambil keputusan strategis, manajemen puncak menjadi aktor kunci dalam memastikan integrasi manajemen risiko ke dalam proses perencanaan pengadaan secara menyeluruh.
 - b. Rekomendasi difokuskan pada penguatan regulasi internal, dukungan anggaran, dan pengembangan budaya organisasi yang berbasis pada pengendalian risiko.
2. Unit Pengadaan dan Perencana Pengadaan BBSPGL
 - a. Sebagai pelaksana teknis, unit ini memiliki peran sentral dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam dokumen perencanaan pengadaan dan pelaksanaan kegiatan.
 - b. Rekomendasi ditujukan untuk peningkatan kapasitas teknis SDM, penyusunan risk register, serta penerapan risk assessment tools pada tahap perencanaan.

3. Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) – Sekretariat Jenderal dan Inspektorat Jenderal
 - a. Sebagai institusi pembina dan pengawas, rekomendasi ditujukan untuk mendorong harmonisasi regulasi dan penguatan sistem pembinaan pengadaan berbasis risiko di seluruh unit BLU di bawah Kementerian ESDM.
4. Direktorat Jenderal Perbendaharaan – Kementerian Keuangan
 - a. Sebagai regulator dan penjamin tata kelola keuangan BLU, termasuk aspek efisiensi dan akuntabilitas pengadaan barang/jasa.
 - b. Rekomendasi mencakup advokasi integrasi kerangka manajemen risiko dalam pengawasan dan penilaian kinerja BLU.
5. Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP)
 - a. Rekomendasi disusun agar dapat memberikan umpan balik bagi pengembangan kebijakan pengadaan nasional, termasuk penyusunan pedoman teknis perencanaan berbasis risiko yang aplikatif di unit BLU.
6. Stakeholder Eksternal (Mitra Penyedia Barang/Jasa, Auditor Eksternal, dan Pengguna Layanan BBSPGL)
 - a. Melalui transparansi perencanaan pengadaan berbasis risiko, diharapkan kepercayaan publik dan penyedia jasa meningkat, serta memberikan dampak positif pada akuntabilitas layanan BBSPGL sebagai lembaga penyedia data geologi kelautan strategis.

Dengan menyoar berbagai tingkatan pemangku kepentingan, policy paper ini bertujuan menciptakan pendekatan kebijakan yang menyeluruh (holistik) dan terkoordinasi, serta mendorong terciptanya sistem pengadaan barang di lingkungan BBSPGL yang tidak hanya patuh regulasi, tetapi juga tangguh dalam menghadapi ketidakpastian dan risiko operasional.

III. Kerangka Konseptual

3.1. Pengertian dan Prinsip Dasar Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan proses terstruktur dalam mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. ISO 31000:2018 mendefinisikan manajemen risiko sebagai “koordinasi kegiatan untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam kaitannya dengan risiko” (ISO, 2018). Risiko itu sendiri adalah efek dari ketidakpastian terhadap tujuan, yang dapat berupa peluang maupun ancaman.

Dalam konteks sektor publik, termasuk instansi pemerintah dan Badan Layanan Umum (BLU), manajemen risiko tidak hanya menjadi alat untuk menghindari kegagalan, tetapi juga sebagai pendekatan untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi layanan. Permen PAN-RB No. 5 Tahun 2020 secara eksplisit menegaskan bahwa manajemen risiko merupakan bagian dari strategi reformasi birokrasi untuk membentuk tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan adaptif (Kementerian PAN-RB, 2020). Pendekatan ini menjadi semakin penting di lingkungan BLU yang harus mengelola keuangan negara secara fleksibel namun tetap akuntabel.

3.2. Proses Pengadaan Barang dalam Sistem BLU

Badan Layanan Umum (BLU) adalah bentuk kelembagaan pemerintah yang diberi fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, agar mampu memberikan layanan secara lebih efisien, produktif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam sistem BLU seperti BBSPGL,

pengadaan barang/jasa tidak sekadar mengikuti prosedur administratif, tetapi harus selaras dengan rencana bisnis dan pelayanan teknis yang ditetapkan dalam Rencana Bisnis Anggaran (RBA).

Proses pengadaan barang dalam sistem BLU terdiri atas beberapa tahap utama, yaitu: identifikasi kebutuhan barang/jasa, penyusunan spesifikasi teknis, estimasi biaya atau Harga Perkiraan Sendiri (HPS), pemilihan metode pengadaan, dan penyusunan Rencana Umum Pengadaan (RUP). Tahap-tahap ini dilaksanakan dengan fleksibilitas tertentu sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 129/PMK.05/2020 tentang Pengelolaan BLU, namun tetap harus mengikuti prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, persaingan sehat, dan akuntabilitas (Kementerian Keuangan RI, 2020).

Dalam praktiknya, pengadaan di BLU juga harus mempertimbangkan proyeksi layanan, pendapatan berbasis jasa, dan dinamika kebutuhan operasional yang lebih kompleks dibandingkan satuan kerja biasa. Oleh karena itu, setiap keputusan dalam perencanaan pengadaan barang memiliki implikasi besar terhadap keberhasilan BLU dalam mencapai target layanan.

3.3. Kerangka Analisis Risiko dalam Pengadaan

Manajemen risiko dalam pengadaan barang, khususnya pada tahap perencanaan, mencakup empat komponen utama: identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan mitigasi risiko (Moeller, 2011).

- a. Identifikasi Risiko: Tahapan awal untuk mengenali risiko-risiko potensial yang dapat muncul selama proses pengadaan. Di BBSPGL, contoh risiko yang mungkin terjadi adalah ketidakakuratan spesifikasi teknis, kebutuhan yang tidak terdefinisi dengan jelas, atau perubahan mendadak dalam peraturan pengadaan.
- b. Analisis Risiko: Mengukur probabilitas (likelihood) dan dampak (impact) dari risiko yang telah diidentifikasi. Penggunaan *risk matrix* atau *risk assessment tools* menjadi penting dalam menentukan level risiko secara objektif (Fraser & Simkins, 2016).
- c. Evaluasi Risiko: Menentukan prioritas risiko berdasarkan tingkat urgensinya. Risiko yang berada pada zona merah atau tinggi memerlukan penanganan segera, sementara risiko dengan kategori rendah dapat dipantau secara berkala.
- d. Mitigasi Risiko: Menyusun strategi dan tindakan pengendalian untuk menurunkan tingkat risiko ke level yang dapat diterima. Dalam konteks BBSPGL, mitigasi dapat berupa pelatihan SDM dalam penyusunan spesifikasi teknis, penggunaan sistem informasi pengadaan yang terintegrasi, atau penguatan SOP perencanaan pengadaan berbasis risiko.

Integrasi dari keempat komponen ini menghasilkan sistem manajemen risiko yang komprehensif dan mampu meminimalisasi ketidakpastian yang dapat menghambat pelaksanaan pengadaan.

3.4. Keterkaitan Manajemen Risiko dengan Efisiensi Pengelolaan BLU

Efisiensi merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kinerja BLU. Dalam kerangka ini, manajemen risiko berfungsi sebagai instrumen untuk mendeteksi dan mencegah potensi pemborosan, kesalahan pengadaan, serta inefisiensi proses secara keseluruhan. DeLoach (2015) menyatakan bahwa manajemen risiko dapat meningkatkan efisiensi organisasi melalui pengendalian ketat terhadap sumber daya yang digunakan dalam proses operasional, termasuk pengadaan.

Di BBSPGL, keterlambatan pengadaan alat survei atau kesalahan dalam menetapkan spesifikasi barang berpotensi menunda kegiatan survei geologi kelautan, yang pada akhirnya berdampak pada ketercapaian target layanan dan potensi pendapatan. Sebaliknya, pengadaan

yang dirancang secara cermat dan berbasis analisis risiko akan menghasilkan pengadaan yang tepat mutu, tepat waktu, dan sesuai anggaran.

Lebih dari itu, tata kelola risiko yang baik juga mendukung peningkatan kepercayaan publik dan pemangku kepentingan terhadap layanan BLU. Pengelolaan risiko yang sistematis menjadi indikator bahwa BBSPGL sebagai lembaga publik memiliki kapasitas kelembagaan yang profesional dan bertanggung jawab. Sejalan dengan itu, manajemen risiko bukan hanya sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai bagian dari strategi pencapaian kinerja layanan yang lebih unggul dan berdaya saing (Rachmat, 2022).

Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen risiko ke dalam proses perencanaan pengadaan barang, BBSPGL dapat meningkatkan kualitas tata kelola pengadaan secara signifikan. Melalui identifikasi dini risiko, analisis sistematis, serta tindakan mitigasi yang terstruktur, organisasi dapat mengurangi kemungkinan kegagalan pengadaan dan memaksimalkan efisiensi penggunaan sumber daya. Hal ini sejalan dengan semangat reformasi birokrasi dan misi BLU dalam memberikan layanan publik yang profesional, adaptif, dan berbasis kinerja. Dengan demikian, kerangka konseptual ini menjadi fondasi utama dalam penyusunan rekomendasi kebijakan dalam policy paper ini.

IV. Metode

4.1. Jenis Data yang Digunakan: Primer dan Sekunder

Policy paper ini disusun dengan menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif, dengan penekanan pada eksplorasi mendalam terhadap permasalahan manajemen risiko dalam konteks perencanaan pengadaan barang di lingkungan Badan Layanan Umum (BBSPGL). Data yang digunakan dalam penulisan ini bersifat campuran, yaitu data primer dan sekunder, yang masing-masing memiliki fungsi saling melengkapi.

Data primer diperoleh melalui wawancara terbatas dan diskusi informal dengan pihak-pihak yang memiliki kompetensi dan pengalaman langsung dalam proses perencanaan pengadaan di BBSPGL, termasuk pejabat perencana pengadaan, pejabat pembuat komitmen (PPK), serta staf unit pengadaan barang. Pendekatan ini memungkinkan penulis untuk memperoleh informasi kontekstual dan refleksi praktik aktual yang tidak tertuang dalam dokumen formal (Creswell, 2014).

Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber terdokumentasi, seperti dokumen internal BBSPGL (SOP pengadaan, Rencana Umum Pengadaan, laporan RKA-KL dan RBA), peraturan perundang-undangan, dokumen kebijakan pemerintah pusat terkait BLU dan pengadaan barang/jasa, serta literatur ilmiah dan jurnal akademik yang relevan. Data sekunder berperan penting untuk memberikan kerangka teoritis, legal, dan kebijakan yang memperkaya analisis empiris (Yin, 2018).

4.2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penyusunan policy paper ini, digunakan beberapa teknik pengumpulan data yang relevan dengan pendekatan kualitatif dan eksploratif, yaitu:

a. Studi Dokumen

Penulis melakukan telaah mendalam terhadap dokumen-dokumen kebijakan internal dan nasional yang terkait dengan pengadaan barang, pengelolaan risiko, dan tata kelola BLU. Dokumen yang dikaji mencakup Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018 tentang

Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Peraturan Menteri Keuangan No. 129/PMK.05/2020 tentang Pengelolaan BLU, serta dokumen SOP dan risk register (jika tersedia) dari BBSPGL.

Studi dokumen ini memungkinkan analisis yang berbasis regulasi dan prosedur formal, sekaligus menjadi sumber triangulasi terhadap data primer (Bowen, 2009).

b. Wawancara Terbatas

Penulis melakukan wawancara semi-terstruktur dengan narasumber yang terlibat langsung dalam proses perencanaan pengadaan barang di BBSPGL. Wawancara ini dirancang untuk menggali persepsi, tantangan, dan praktik aktual terkait identifikasi dan mitigasi risiko dalam tahap perencanaan.

Wawancara dilakukan dalam bentuk percakapan terbuka yang memungkinkan narasumber menyampaikan narasi pengalaman secara bebas, namun tetap diarahkan pada topik-topik kunci yang telah ditentukan sebelumnya. Teknik ini dipilih karena efektif dalam mengungkapkan informasi yang bersifat praktik, kontekstual, dan tidak tersedia secara tertulis (Patton, 2015).

c. Studi Literatur

Penulis juga mengkaji literatur akademik, jurnal ilmiah, dan laporan kebijakan dari lembaga nasional maupun internasional terkait manajemen risiko, pengadaan publik, dan tata kelola BLU. Literatur-literatur ini digunakan untuk mendukung argumen, membangun kerangka teoritis, dan membandingkan praktik di BBSPGL dengan standar praktik terbaik (*best practices*).

4.3. Alat Analisis: SWOT Risiko dan Risk Matrix

Untuk mengolah dan menganalisis data yang diperoleh, digunakan dua alat analisis utama, yaitu analisis SWOT risiko dan risk matrix (matriks risiko).

a. Analisis SWOT Risiko

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam sistem perencanaan pengadaan BBSPGL, terutama dari perspektif manajemen risiko. Dalam konteks ini, SWOT dimodifikasi untuk memetakan elemen risiko internal dan eksternal yang relevan, dan untuk menyusun strategi mitigasi berdasarkan kombinasi faktor-faktor tersebut (Gürel & Tat, 2017).

Contohnya:

- *Strength*: Adanya SOP pengadaan internal yang terdokumentasi.
- *Weakness*: Keterbatasan SDM dengan keahlian manajemen risiko.
- *Opportunity*: Dukungan kebijakan nasional terhadap pengadaan berbasis risiko.
- *Threat*: Ketidakpastian pasar penyedia barang dan perubahan regulasi.

Analisis SWOT risiko membantu menyusun strategi kebijakan yang seimbang antara internal capability dan external environment.

b. Risk Matrix (Matriks Risiko)

Selain SWOT, digunakan juga *risk matrix* sebagai alat bantu visual untuk menilai tingkat risiko berdasarkan dua dimensi utama, yaitu kemungkinan terjadinya risiko (likelihood)

dan dampaknya (impact) terhadap tujuan pengadaan. Risk matrix dikembangkan dalam bentuk tabel dua dimensi yang mengkategorikan risiko menjadi level rendah, sedang, tinggi, atau sangat tinggi.

Pendekatan ini digunakan untuk menentukan prioritas penanganan risiko dan membantu proses pengambilan keputusan yang objektif, sesuai dengan standar ISO 31000:2018 dan praktik pengadaan berbasis risiko yang direkomendasikan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP, 2022).

Dengan menggunakan kombinasi data primer dan sekunder, teknik pengumpulan data kualitatif, serta alat analisis yang terstruktur seperti SWOT risiko dan risk matrix, policy paper ini berupaya menyajikan analisis yang tidak hanya teoritis, tetapi juga relevan dan aplikatif. Pendekatan metodologis ini memastikan bahwa rekomendasi yang diajukan didasarkan pada bukti empiris, praktik aktual, serta kerangka konseptual yang kuat dan kontekstual.

V. Identifikasi Permasalahan Utama

5.1. Praktik Perencanaan Pengadaan Barang Saat Ini di BBSPGL

Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan (BBSPGL), sebagai salah satu unit kerja Badan Layanan Umum (BLU) di bawah Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (KESDM), memiliki mandat penting dalam mendukung penyediaan data geospasial kelautan yang akurat dan berkualitas tinggi. Dalam melaksanakan tugasnya, BBSPGL secara rutin melakukan pengadaan barang, baik berupa peralatan survei, perangkat laboratorium, perangkat lunak pengolahan data, hingga jasa konsultasi teknis. Seluruh pengadaan tersebut memerlukan tahapan perencanaan yang matang agar hasil pengadaan sesuai dengan kebutuhan layanan dan jadwal pelaksanaan survei tahunan.

Dalam praktiknya, perencanaan pengadaan di BBSPGL mengikuti ketentuan dalam Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, serta peraturan pelaksana lainnya yang disesuaikan dengan fleksibilitas pengelolaan keuangan BLU. Namun, pada tataran operasional, perencanaan pengadaan di BBSPGL masih mengalami beberapa kendala sistemik. Salah satu persoalan utama adalah kurang optimalnya pemetaan kebutuhan barang/jasa secara partisipatif dari unit-unit teknis pelaksana di lapangan. Hal ini menyebabkan terjadinya ketimpangan antara perencanaan dan realisasi kebutuhan riil di lapangan, terutama pada kegiatan survei berbasis musim atau wilayah terpencil (Rachmat, 2022).

Selain itu, proses penyusunan spesifikasi teknis barang yang akan diadakan belum sepenuhnya berbasis analisis risiko atau studi kelayakan teknis yang memadai. Banyak keputusan pengadaan masih mengandalkan pendekatan normatif dan keterbatasan waktu penyusunan dokumen Rencana Umum Pengadaan (RUP), yang berakibat pada pemilihan item barang yang tidak selalu sesuai dengan kebutuhan proyek lapangan (Moeller, 2011).

Faktor sumber daya manusia juga menjadi kendala penting. Perencanaan pengadaan masih sangat tergantung pada segelintir pejabat fungsional tertentu, yang mengakibatkan prosesnya kurang terdistribusi dan rawan stagnasi apabila terjadi mutasi atau kekosongan jabatan. Permasalahan ini mengindikasikan perlunya penguatan kapasitas kelembagaan dan manajemen risiko dalam perencanaan pengadaan BBSPGL agar dapat menghadapi kompleksitas kebutuhan secara adaptif (Creswell, 2014).

5.2. Risiko yang Sering Muncul

Berdasarkan studi dokumen dan hasil wawancara terbatas dengan pelaku pengadaan, terdapat beberapa **risiko utama** yang secara berulang muncul dalam tahap perencanaan pengadaan di BBSPGL. Risiko-risiko tersebut mencakup:

a. Keterlambatan Perencanaan

Salah satu risiko yang paling sering terjadi adalah keterlambatan dalam menyusun RUP dan dokumen perencanaan pengadaan lainnya. Hal ini dapat disebabkan oleh revisi anggaran, perubahan prioritas program, atau keterlambatan penyampaian kebutuhan dari unit pelaksana. Keterlambatan perencanaan berdampak langsung pada keterlambatan proses pengadaan secara keseluruhan (LKPP, 2022). Dalam konteks BBSPGL, keterlambatan pengadaan alat survei dapat menyebabkan terganggunya jadwal survei geologi kelautan, yang umumnya sangat tergantung pada kondisi musim dan waktu tertentu.

b. Ketidaksesuaian Barang dengan Kebutuhan Teknis

Risiko lainnya adalah ketidaksesuaian antara spesifikasi barang yang diadakan dengan kebutuhan teknis di lapangan. Hal ini biasanya terjadi karena kurangnya keterlibatan personel teknis dalam tahap perencanaan atau karena spesifikasi teknis disusun berdasarkan informasi yang tidak mutakhir. Risiko ini berimplikasi pada rendahnya utilisasi barang yang dibeli atau perlunya pengadaan tambahan untuk menutupi kekurangan (Gürel & Tat, 2017).

c. Hambatan Regulasi dan Ketidakpastian Kebijakan

Perubahan regulasi atau penyesuaian kebijakan dari pemerintah pusat juga merupakan sumber risiko yang cukup signifikan. Sebagai contoh, perubahan metode pengadaan (dari tender ke e-purchasing), atau pembatasan penggunaan dana tertentu, sering kali berdampak pada kebutuhan revisi dokumen perencanaan secara mendadak (Kementerian Keuangan RI, 2020). Risiko regulasi ini menjadi tantangan tersendiri bagi unit kerja BLU seperti BBSPGL yang harus tetap menjaga kelangsungan layanan publik dalam situasi kebijakan yang dinamis.

d. Keterbatasan Data Pendukung dan Dokumentasi

Masih terdapat keterbatasan dalam ketersediaan data historis pengadaan atau katalog barang teknis di lingkungan BBSPGL. Kurangnya basis data ini menyulitkan penyusunan perencanaan yang berbasis bukti (evidence-based) dan mempersulit estimasi harga (HPS) yang akurat, sehingga rentan terhadap penyimpangan harga pasar atau keberatan dari auditor (Fraser & Simkins, 2016).

5.3. Dampak Risiko terhadap Kinerja Pengadaan dan Pelayanan Publik

Risiko-risiko yang muncul dalam perencanaan pengadaan barang secara langsung berdampak pada penurunan kualitas kinerja pengadaan dan, pada akhirnya, mengganggu kinerja pelayanan publik BBSPGL. Beberapa dampak signifikan yang diidentifikasi meliputi:

a. Efisiensi Anggaran yang Terganggu

Keterlambatan atau kesalahan dalam perencanaan menyebabkan pengadaan dilakukan secara terburu-buru menjelang akhir tahun anggaran. Kondisi ini rentan menimbulkan pemborosan, pemilihan penyedia yang kurang optimal, serta tidak tercapainya nilai manfaat tertinggi dari barang yang diadakan (DeLoach, 2015).

b. Kegiatan Layanan Tertunda atau Gagal

Sebagai institusi teknis yang menjalankan layanan berbasis data, pengadaan alat survei atau software yang tidak sesuai kebutuhan akan berdampak langsung pada kegiatan operasional. Misalnya, survei kelautan yang seharusnya dilakukan pada bulan tertentu menjadi tertunda karena alat belum tersedia. Ini tidak hanya menghambat output kegiatan, tetapi juga menciptakan persepsi negatif dari mitra kerja dan publik (ISO, 2018).

c. Menurunnya Akuntabilitas dan Kepercayaan Publik

Ketidaksesuaian hasil pengadaan dengan kebutuhan, keterlambatan realisasi, dan revisi yang berulang dalam pengadaan menunjukkan lemahnya kontrol manajemen risiko di tahap perencanaan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menurunkan tingkat kepercayaan auditor, pengguna layanan, dan pemangku kepentingan lainnya terhadap integritas tata kelola BBSPGL (Patton, 2015).

d. Peluang Layanan Berbasis PNPB Tidak Tergarap Optimal

Sebagai BLU, BBSPGL dituntut untuk mampu meningkatkan penerimaan negara bukan pajak (PNBP) melalui layanan profesional. Namun jika perencanaan pengadaan barang pendukung layanan tidak tepat atau terlambat, maka peluang pemberian layanan kepada pihak ketiga, seperti konsultan geospasial swasta atau pemerintah daerah, menjadi tidak maksimal (Kementerian PAN-RB, 2020).

VI. Analisis Risiko Dalam Perencanaan Pengadaan

Manajemen risiko dalam pengadaan barang, khususnya pada tahap perencanaan, tidak dapat dilepaskan dari pemetaan yang komprehensif mengenai sumber risiko, penyebab utama risiko, serta dampaknya terhadap keberhasilan kegiatan pengadaan. Dalam konteks BBSPGL, proses ini menjadi sangat penting karena unit ini menjalankan fungsi teknis tinggi yang sangat tergantung pada keakuratan waktu dan spesifikasi peralatan. Oleh karena itu, diperlukan suatu analisis sistematis yang mencakup identifikasi sumber risiko, analisis penyebab risiko, evaluasi tingkat risiko, hingga studi kasus konkret yang mencerminkan permasalahan aktual.

6.1. Identifikasi Sumber Risiko: Internal dan Eksternal

Sumber risiko dalam perencanaan pengadaan di BBSPGL dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori besar, yaitu risiko internal dan risiko eksternal.

a. Risiko Internal

Risiko internal mencakup seluruh ketidakpastian yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri, seperti proses perencanaan, sumber daya manusia, sistem informasi, hingga koordinasi antardivisi. Menurut Moeller (2011), risiko internal sering kali lebih dapat dikendalikan jika terdapat tata kelola dan sistem manajemen yang kuat. Di BBSPGL, risiko internal yang umum terjadi meliputi:

- Keterlambatan identifikasi kebutuhan barang oleh unit teknis, terutama ketika komunikasi antara pelaksana teknis dan tim pengadaan tidak berjalan efektif.
- Ketidaksesuaian spesifikasi barang akibat minimnya keterlibatan ahli teknis dalam penyusunan dokumen perencanaan.
- Kurangnya kapasitas SDM pengadaan, khususnya dalam memahami dinamika pasar dan regulasi terbaru (Fraser & Simkins, 2016).

b. Risiko Eksternal

Risiko eksternal berasal dari faktor di luar organisasi, seperti regulasi pemerintah, kondisi pasar penyedia barang, serta dinamika geopolitik atau ekonomi makro. Dalam konteks BBSPGL, risiko eksternal utama meliputi:

- Perubahan kebijakan pengadaan barang pemerintah, termasuk revisi prosedur pengadaan dalam sistem e-katalog dan e-purchasing yang sering mengalami pembaruan dari LKPP.
- Keterbatasan penyedia barang/jasa dengan spesifikasi tertentu di pasar, terutama untuk alat survei kelautan yang bersifat teknis tinggi dan harus diimpor.
- Kendala logistik dan distribusi barang, khususnya untuk kegiatan di wilayah perairan terpencil.

Risiko eksternal ini bersifat tidak dapat dikendalikan sepenuhnya oleh BBSPGL, tetapi dapat diantisipasi melalui sistem perencanaan pengadaan yang adaptif dan berbasis data.

6.2. Analisis Penyebab Risiko: SDM, Regulasi, Sistem Informasi, dan Koordinasi

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Salah satu penyebab utama risiko adalah keterbatasan kapasitas SDM dalam memahami proses pengadaan berbasis risiko. Menurut Rachmat (2022), banyak pejabat perencanaan pengadaan di unit BLU belum dibekali pelatihan formal terkait manajemen risiko, sehingga proses perencanaan seringkali bersifat reaktif, bukan antisipatif.

b. Regulasi

Seringnya revisi regulasi, baik di tingkat nasional maupun kementerian teknis, menimbulkan ketidakpastian dalam proses pengadaan. Contoh konkret adalah perubahan struktur anggaran BLU yang berdampak pada revisi RBA (Rencana Bisnis dan Anggaran), yang secara otomatis mengubah alokasi pengadaan barang (Kementerian Keuangan RI, 2020).

c. Sistem Informasi

Keterbatasan integrasi antara sistem informasi pengadaan dan sistem manajemen risiko di BBSPGL menjadi penyebab lainnya. Misalnya, belum adanya sistem dashboard monitoring risiko yang bisa digunakan untuk memantau tahapan perencanaan secara real-time. Akibatnya, potensi risiko tidak terdeteksi sejak dini (DeLoach, 2015).

d. Koordinasi

Kurangnya koordinasi antara unit teknis, tim perencanaan, dan tim keuangan menyebabkan banyak kebutuhan lapangan yang tidak tercermin dalam perencanaan pengadaan tahunan. Akibatnya, pengadaan yang dilakukan tidak mendukung kinerja teknis secara optimal (Patton, 2015).

6.3. Evaluasi Tingkat Risiko: Likelihood × Impact

Evaluasi risiko dilakukan dengan pendekatan **matriks risiko (risk matrix)**, yang mengukur dua dimensi utama: **kemungkinan terjadinya risiko (likelihood)** dan **dampaknya (impact)** terhadap tujuan pengadaan.

Tabel 1. Evaluasi Tingkat Risiko: Likelihood $\times$ Impact

Risiko	Likelihood	Impact	Level Risiko
Keterlambatan input kebutuhan dari unit teknis	Tinggi	Sedang	Tinggi
Ketidaksesuaian spesifikasi teknis barang	Sedang	Tinggi	Tinggi
Perubahan kebijakan atau regulasi mendadak	Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi
Keterbatasan penyedia alat survei di pasar	Sedang	Tinggi	Tinggi
Kekosongan pejabat perencana	Rendah	Tinggi	Sedang

VII. Tinjauan Alternatif Strategi Penanganan Risiko

Dalam upaya memperkuat efektivitas perencanaan pengadaan di lingkungan BBSPGL, khususnya dalam menghadapi berbagai risiko yang telah teridentifikasi, diperlukan formulasi strategi mitigasi yang bersifat sistemik dan berkelanjutan. Strategi ini harus mampu menyentuh akar penyebab risiko, baik dari sisi sumber daya manusia, kelembagaan, maupun teknologi informasi. Berdasarkan temuan dalam analisis sebelumnya, terdapat tiga alternatif kebijakan yang dapat dipertimbangkan, yaitu: (1) penguatan kapasitas SDM dan SOP pengadaan, (2) digitalisasi sistem manajemen risiko, dan (3) pembentukan unit khusus manajemen risiko internal.

Alternatif 1: Penguatan Kapasitas SDM dan SOP Pengadaan

Deskripsi Strategi

Alternatif ini berfokus pada peningkatan kemampuan dan pemahaman aparatur BBSPGL dalam mengelola perencanaan pengadaan berbasis risiko, serta penyusunan atau pembaruan Standar Operasional Prosedur (SOP) pengadaan yang lebih responsif terhadap dinamika risiko. Langkah ini dapat berupa pelatihan teknis tentang manajemen risiko sesuai ISO 31000, sosialisasi praktik terbaik (*best practices*), dan pemutakhiran SOP berdasarkan evaluasi risiko historis.

Kelebihan

- Efektif untuk jangka pendek dan menengah, karena menasar langsung kelemahan SDM dan proses kerja yang ada (Creswell, 2014).
- Biaya implementasi relatif rendah dibandingkan alternatif berbasis teknologi atau pembentukan unit baru.
- Dapat meningkatkan akuntabilitas individu dan budaya sadar risiko dalam organisasi (Rachmat, 2022).
- Menyesuaikan dengan konteks organisasi yang sudah ada tanpa mengubah struktur kelembagaan.

Kekurangan

- Dampak peningkatan kapasitas tidak langsung terlihat dalam waktu dekat.
- Rentan terhadap turnover pegawai atau mutasi yang menyebabkan hilangnya kompetensi yang sudah dibangun (Patton, 2015).
- Tidak menjawab kebutuhan sistemik terhadap monitoring risiko secara digital dan terintegrasi.

Alternatif 2: Digitalisasi Sistem Manajemen Risiko

Deskripsi Strategi

Digitalisasi sistem manajemen risiko mencakup pengembangan platform informasi terpadu yang mencatat, memantau, dan mengevaluasi seluruh proses perencanaan pengadaan secara real-time, termasuk dashboard untuk analisis risiko, peringatan dini (early warning), serta integrasi dengan sistem pengadaan seperti SIRUP, SIKAP, dan e-katalog. Sistem ini dapat mengikuti pendekatan *risk-based procurement planning system* yang direkomendasikan oleh LKPP (2022).

Kelebihan

- Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan risiko (ISO, 2018).
- Memungkinkan pemantauan otomatis terhadap potensi keterlambatan, kesalahan spesifikasi, atau revisi anggaran.
- Dapat digunakan lintas tahun dan mengurangi ketergantungan pada personel tertentu.
- Memudahkan pengambilan keputusan berbasis data (data-driven) dalam proses pengadaan (Fraser & Simkins, 2016).

Kekurangan

- Biaya awal pengembangan sistem tinggi, terutama jika memerlukan kustomisasi dan integrasi dengan sistem eksisting.
- Membutuhkan pelatihan teknis tambahan bagi pengguna agar sistem dimanfaatkan secara optimal.
- Resisten terhadap perubahan bisa muncul, terutama pada SDM yang terbiasa dengan metode manual.

Alternatif 3: Pembentukan Unit Risk Management Internal

Deskripsi Strategi

Alternatif ini mengusulkan pembentukan unit atau tim kerja fungsional di dalam BBSPGL yang secara khusus menangani manajemen risiko pengadaan, termasuk perencanaan, mitigasi, dan pelaporan risiko. Unit ini dapat dikembangkan dalam bentuk kelompok kerja ad hoc, atau bila memungkinkan, menjadi subbagian dalam struktur organisasi yang permanen.

Kelebihan

- Memberikan dedikasi kelembagaan yang jelas dalam pengelolaan risiko, memperkuat *ownership* dan kontrol internal (Moeller, 2011).
- Memudahkan integrasi antara fungsi teknis dan pengawasan, sehingga risiko dapat diantisipasi lebih dini.
- Mendorong konsistensi dan keberlanjutan pengelolaan risiko, terutama dalam menghadapi tantangan regulasi atau teknologi baru.

Kekurangan

- Membutuhkan dukungan organisasi dan birokrasi tambahan, termasuk regulasi internal, alokasi anggaran, dan sumber daya manusia.
- Proses pembentukan dan pelaksanaan awal bisa memakan waktu relatif panjang.
- Tidak selalu cocok untuk unit kecil atau yang memiliki keterbatasan anggaran dan SDM.

Tabel 2. Perbandingan Tiga Alternatif

Kriteria	Alternatif 1	Alternatif 2	Alternatif 3
Biaya Implementasi	Rendah	Tinggi	Menengah
Waktu Implementasi	Cepat	Menengah	Lama
Dampak terhadap Efisiensi	Menengah	Tinggi	Tinggi
Ketergantungan pada Teknologi	Rendah	Tinggi	Menengah
Keberlanjutan Pengelolaan Risiko	Tergantung SDM	Tinggi	Tinggi

VIII. Rekomendasi Kebijakan

Dalam merespons tantangan utama yang dihadapi BBSPGL dalam pengelolaan risiko pada tahap perencanaan pengadaan barang, dibutuhkan intervensi kebijakan yang tidak hanya reaktif terhadap permasalahan yang terjadi, tetapi juga bersifat proaktif, sistemik, dan berorientasi jangka panjang. Berdasarkan hasil analisis terhadap alternatif strategi penanganan risiko sebelumnya, rekomendasi kebijakan utama yang diusulkan dalam policy paper ini adalah penerapan kebijakan hibrid berupa kombinasi dua pendekatan yang paling feasible dan efektif, yaitu:

1. Penguatan kapasitas SDM dan pembaruan SOP perencanaan pengadaan, serta
2. Digitalisasi sistem manajemen risiko pengadaan.

8.1. Rekomendasi Utama

1. Penguatan Kapasitas SDM dan SOP Perencanaan Pengadaan

Langkah ini dipandang sebagai dasar yang paling mendesak dan strategis, karena mayoritas risiko yang muncul bersumber dari keterbatasan kapasitas dan tidak optimalnya prosedur kerja internal (Rachmat, 2022). Upaya ini meliputi pelatihan berkelanjutan tentang manajemen risiko berbasis ISO 31000 (ISO, 2018), peningkatan literasi pengadaan pada seluruh unit teknis, dan revisi SOP perencanaan pengadaan agar selaras dengan pendekatan risk-based planning (DeLoach, 2015).

2. Digitalisasi Sistem Manajemen Risiko Pengadaan

Digitalisasi diposisikan sebagai strategi jangka menengah dan panjang untuk memperkuat sistem deteksi dini risiko, integrasi data lintas unit, dan penciptaan sistem pengambilan keputusan berbasis data (Fraser & Simkins, 2016). Platform digital ini dapat dikembangkan secara modular dengan fokus awal pada dashboard monitoring risiko dalam proses perencanaan pengadaan barang.

8.2. Langkah-Langkah Implementasi

Untuk menjamin keberhasilan implementasi strategi di atas, berikut adalah tahapan operasional yang disarankan:

1. Tahap I – Persiapan dan Konsolidasi (3–6 bulan)

- Penilaian awal terhadap kapasitas SDM dan SOP yang berjalan saat ini melalui audit internal dan asesmen risiko.
- Pembentukan tim kerja lintas fungsi untuk revisi SOP dan penyusunan roadmap pelatihan.
- Penyusunan desain awal sistem digital manajemen risiko dan kebutuhan integrasinya.

2. Tahap II – Implementasi Bertahap (6–12 bulan)

- Pelaksanaan pelatihan manajemen risiko berbasis ISO 31000 untuk pejabat pengadaan dan unit teknis.
- Revisi dan uji coba SOP perencanaan pengadaan berbasis risiko.
- Pengembangan dan uji coba modul dashboard risiko digital, dimulai dari kegiatan dengan nilai strategis tinggi.

3. Tahap III – Evaluasi dan Replikasi (tahun ke-2 dan seterusnya)

- Evaluasi dampak kebijakan melalui audit kinerja pengadaan dan survei kepuasan pengguna internal.
- Penerapan sistem digital risiko ke seluruh jenis pengadaan.
- Peningkatan kapasitas sistem menjadi enterprise-wide risk management platform (Moeller, 2011).

8.3. Indikator Keberhasilan

Keberhasilan implementasi strategi kebijakan ini dapat diukur melalui kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif, antara lain:

Tabel 3. Indikator Keberhasilan

Indikator	Jenis
1. Jumlah personel yang mengikuti pelatihan manajemen risiko	Kuantitatif
2. Persentase SOP pengadaan yang direvisi berbasis risiko	Kuantitatif
3. Jumlah kegiatan pengadaan yang terdampak risiko level tinggi	Kuantitatif
4. Tingkat kepuasan unit pelaksana terhadap proses perencanaan	Kualitatif
5. Penurunan keterlambatan input kebutuhan tahunan	Kuantitatif
6. Ketersediaan dan penggunaan sistem monitoring risiko digital	Kuantitatif
7. Jumlah laporan evaluasi risiko yang terdokumentasi	Kuantitatif

IX. Penutup

Perencanaan pengadaan barang pada unit Badan Layanan Umum seperti Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan (BBSPGL) merupakan elemen strategis yang menentukan keberhasilan pelaksanaan layanan publik, khususnya dalam mendukung penyediaan data geospasial kelautan nasional. Dalam kerangka tersebut, penelitian ini menegaskan bahwa perencanaan pengadaan yang tidak berbasis manajemen risiko berpotensi besar menciptakan inefisiensi, keterlambatan, dan penurunan kualitas pelayanan, bahkan sebelum proses pengadaan dilaksanakan secara formal.

Dari hasil analisis yang telah disampaikan, ditemukan bahwa sejumlah risiko utama dalam

perencanaan pengadaan di BBSPGL berasal dari aspek internal (kapasitas SDM, SOP yang belum adaptif, minimnya koordinasi) maupun eksternal (ketidakpastian regulasi, pasar penyedia terbatas, dan dinamika anggaran BLU). Risiko-risiko tersebut berdampak nyata terhadap pelaksanaan kegiatan survei, pemanfaatan anggaran, serta capaian target layanan berbasis PNPB. Tanpa adanya intervensi sistemik, risiko-risiko ini akan terus berulang dan menciptakan siklus ketidakpastian dalam pengadaan barang.

Policy paper ini telah menguraikan secara komprehensif tiga alternatif strategi mitigasi, dengan rekomendasi utama pada pendekatan hibrid: penguatan kapasitas SDM dan SOP pengadaan, disertai digitalisasi sistem manajemen risiko secara bertahap. Kombinasi ini dinilai paling feasible dalam konteks BBSPGL karena mampu menjawab permasalahan jangka pendek sambil menyiapkan transformasi kelembagaan jangka panjang.

Urgensi tindak lanjut atas temuan ini tidak dapat ditunda. Mengingat bahwa proses pengadaan pada institusi teknis seperti BBSPGL sangat tergantung pada musim, teknologi, dan jadwal ketat survei lapangan, maka setiap keterlambatan akibat lemahnya perencanaan akan berdampak luas tidak hanya pada output kegiatan, tetapi juga terhadap reputasi kelembagaan di mata publik dan pemangku kepentingan. Oleh sebab itu, perlu segera dilakukan langkah nyata berupa reformulasi SOP, penguatan kapasitas internal, serta investasi pada sistem monitoring risiko digital yang terintegrasi.

Lebih dari itu, keberhasilan dari seluruh rekomendasi kebijakan yang diajukan sangat ditentukan oleh **komitmen pimpinan institusi** dan seluruh lapisan organisasi BBSPGL dalam menjadikan **manajemen risiko sebagai bagian dari budaya kerja (risk-aware culture)**. Komitmen ini tidak sebatas pada dokumen perencanaan atau pelatihan teknis, tetapi harus terejawantahkan dalam bentuk kebijakan internal, insentif kelembagaan, dan kepemimpinan yang konsisten dalam mendorong tata kelola yang akuntabel dan adaptif terhadap perubahan.

Oleh karena itu, penulis mengajak seluruh pemangku kepentingan di lingkungan BBSPGL — baik dari unsur manajerial, teknis, keuangan, hingga pengadaan — untuk menjadikan momentum penguatan manajemen risiko ini sebagai bagian integral dari reformasi tata kelola institusi. Hanya dengan keberanian untuk bertransformasi, BBSPGL dapat terus menjadi rujukan dalam penyelenggaraan layanan geospasial kelautan yang unggul, transparan, dan tahan terhadap tantangan risiko yang semakin kompleks di masa depan.

Daftar Pustaka

- Almoradie, A., de Brito, M. M., Evers, M., Bossa, A., Lumor, M., Norman, C., ... & Hounkpe, J. (2020). Current flood risk management practices in Ghana: Gaps and opportunities for improving resilience. *Journal of Flood Risk Management*, 13(4), e12664.
- Bag, S., Dhamija, P., Luthra, S., & Huisinigh, D. (2023). How big data analytics can help manufacturing companies strengthen supply chain resilience in the context of the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 34(4), 1141-1164.
- Barimah, A. F., & Mensah, J. J. A. (2024). An Assessment of Procurement Risks Management Systems in the Public Sector. *Chinese Business Review*, 23(2), 76-86.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- DeLoach, J. W. (2015). *Enterprise Risk Management: Creating Value in a Volatile Economy* (2nd

- ed.). John Wiley & Sons.
- dos Santos, L. F. M., & Martins, R. S. (2023). Risk management in public procurement: an exploratory case study in an agency of the state government of Minas Gerais. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*.
- Fraser, J., & Simkins, B. J. (2016). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. John Wiley & Sons.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- Harju, A., Schaäfer, K., Hallikas, J., & Kähkönen, A. K. (2024). The role of risk management practices in IT service procurement: A case study from the financial services industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 30(2), 100899.
- Hermawan, A., & Arumsari, D. (2021). *Manajemen Risiko dalam Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah: Studi pada Instansi Pemerintah Daerah*. Jurnal Administrasi Publik, 8(2), 101–112.
- Hohenstein, N. O. (2022). Supply chain risk management in the COVID-19 pandemic: strategies and empirical lessons for improving global logistics service providers' performance. *The International Journal of Logistics Management*, 33(4), 1336–1365.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 - Risk management — Guidelines*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 - Risk management — Guidelines*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Pedoman Umum Pengelolaan Badan Layanan Umum*. Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Pedoman Umum Pengelolaan Badan Layanan Umum*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- Kementerian PAN-RB. (2020). *Peraturan Menteri PAN-RB No. 5 Tahun 2020 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Jakarta: Kementerian PAN-RB.
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). (2022). *Modul Perencanaan Pengadaan Berbasis Risiko*. LKPP RI.
- LKPP. (2022). *Modul Pengadaan Berbasis Risiko*. Jakarta: Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- LKPP. (2022). *Pedoman Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Berbasis Risiko*. Jakarta: Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*. John Wiley & Sons.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*. Wiley.
- Mwalukasa, B. E., & Sallwa, A. A. (2024). Effects of procurement risk management strategies on public procuring entities' performance. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, (23), 4.
- Nugroho, R. (2020). *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Edisi Revisi. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE

Publications.

- Prawira, G. (2020). *Analisis Efektivitas Proses Pengadaan Barang di Instansi Pemerintah: Studi Kasus pada BLU*. *Jurnal Kebijakan Publik*, 14(1), 55–69.
- Rachmat, D. A. (2022). Manajemen Risiko Pengadaan di Lingkungan BLU: Peluang dan Tantangan. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 10(1), 71–88.
- Rachmat, D. A. (2022). Penerapan Manajemen Risiko dalam Perencanaan Pengadaan BLU: Studi pada Unit Layanan Teknis. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 12(2), 165–182.
- Rachmat, D. A. (2022). Penerapan Tata Kelola Pengadaan Berbasis Risiko pada Satuan Kerja BLU: Studi Kasus pada Lembaga Pendidikan. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 9(1), 45–62.
- Supriyono, B., & Raharjo, S. (2019). *Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah: Perspektif Manajemen dan Kebijakan*. Malang: UB Press.