

ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN BARANG/JASA DI RS XYZ

Disusun Oleh:

NAMA : EKA WARA MARTHIANTI
NPM : 1963002021
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MAGISTER TERAPAN ADMINISTRASI
PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN
NEGARA

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

PROGRAM MAGISTER TERAPAN

TAHUN 2023

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Eka Wara Marthianti
NPM : 1963002021
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Analisis Manajemen Risiko Pengadaan
Barang/Jasa di RS XYZ
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Analysis of risk management for
procurement goods/services at XYZ Hospital

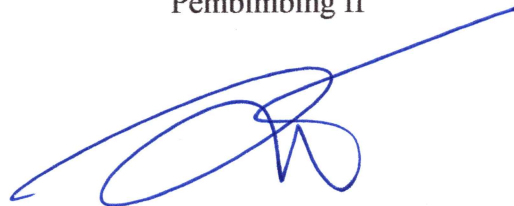
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pembimbing Tesis

Pembimbing I



Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA

Pembimbing II



Arifiani Widjayanti, M.Si, Ph.D

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Eka Wara Marthianti
NPM : 1963002021
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Analisis Manajemen Risiko Pengadaan
Barang/Jasa di RS XYZ

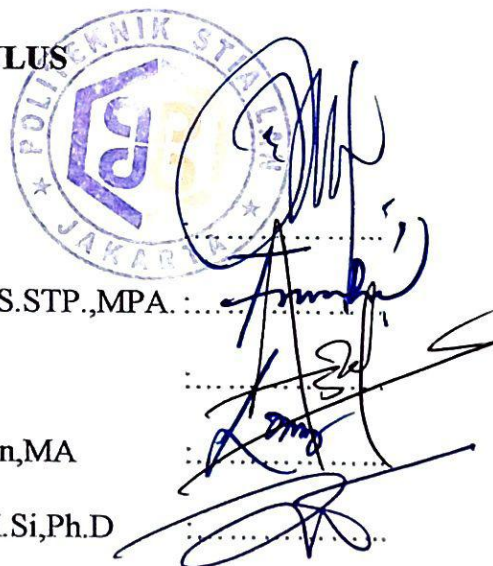
Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, pada :

Hari : Senin
Tanggal : 3 Juli 2023
Pukul : 14.30 – 16.00

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr.Edy Sutrisno,M.Si
Sekretaris : Dr.Firman Hadi Rivai,S.STP.,MPA.
Anggota : Dr.Asropi,M.Si
Anggota (Pembimbing 1) : Prof.Dr.Nurliah Nurdin,MA
Anggota (Pembimbing 2) : Arifiani Widjayanti,M.Si,Ph.D



LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Eka Wara Marthianti
NPM : 1963002021
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Menyatakan bahwa tesis dengan judul “ Analisis Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa di RS XYZ” secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri dan semua sumber baik yang dirujuk maupun yang tidak dirujuk telah peneliti nyatakan dengan benar.

Jakarta, 30 Juni 2023

Yang Membuat Pernyataan




(Eka Wara Marthianti)

Kata Pengantar

Assalamu alaikum wa rohmatulloohi wa barokaatu.

Segala puji bagi Allaah *subhaanahu wa ta'aalaa* yang senantiasa memberi nikmat dan rahmatNya kepada kita semua. Sholawat serta salam kami curahkan kepada Nabi Muhammad *sholallaahu alaihi wassalam*, keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya termasuk kita, semoga kita semua mendapatkan *syafaatnya* kelak.

Alhamdulillah, penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul Analisis Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa di Rumah Sakit XYZ. Penulis menghaturkan terima kasih sebesar-besarnya kepada kedua orang tua tercinta yang senantiasa mendoakan, mencurahkan kasih sayang dan mendidik penulis. Begitu juga kepada anak-anakku Gigih Seno Utomo dan Adil Yudha Prawira atas cinta dan pengertiannya.

Penulis mengucapkan terima kasih pula kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta dan juga selaku Pembimbing I.
2. Bapak Dr. Asropi, S.Ip., M.Si, selaku Ketua Prodi APN Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Ibu Arifiani Widjayanti, M.Si, Ph.D selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dari awal penulisan hingga selesai.
4. Segenap dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberi kuliah yang bermanfaat.
5. Para staf Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah membantu dan memfasilitasi kebutuhan peneliti.
6. Bapak Dr. Haruddin, S.ST.M.Kes, QRMA, QHIA selaku pembimbing internal penulis.

7. Para *Key informant* penelitian yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk proses wawancara.
8. Segenap manajemen dan staf RS XYZ yang telah mengizinkan dan memudahkan penulis dalam proses penelitian.
9. Seluruh rekan kerja sekaligus sahabat dan keluarga yang senantiasa memotivasi, mendukung dan menyemangati penulis.
10. Teman-teman kuliah seangkatan program Magister tahun 2019 konsentrasi MKN dan MKP.
11. Kepada penyemangat jiwaku yang selalu mendampingi dan mendengarkan segala keluh kesah.

Semoga Allaah *subhaanahu wa ta'aalaa* senantiasa memberikan keberkahan kepada semuanya.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan pada tesis ini. Kritik dan saran membangun akan penulis terima dengan senang hati demi perbaikan di masa mendatang. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat menambah wawasan pengetahuan serta mendapat ridho Allaah *subhaanahu wa ta'aalaa*. *Aamiin*.

Wassalamu alaikum wa rohmatulloohi wa barokaatu.

Jakarta, Juli 2023

Eka Wara Marthianti

ABSTRAK

Analisis Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa di RS XYZ

Eka Wara Marthianti, Nurliah Nurdin, Arifiani Widjayanti

eka.farewa@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Manajemen risiko merupakan hal yang penting dalam menganalisa sumber risiko dan memperkecil dampak negatif yang dihadapi. Terutama dalam proses pengadaan barang/jasa yang sampai saat ini masih menjadi sorotan dan mempunyai persentase nilai anggaran yang besar di Pemerintahan. Di RS XYZ masih terdapat beberapa permasalahan terkait penerapan manajemen risiko pengadaan barang/jasa, sehingga perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis dan mengetahui daftar risiko dan pengendalian risiko yang sesuai di RS XYZ, mengetahui penyebab belum sesuai penerapan manajemen risiko pengadaan barang/jasa di RS XYZ serta merumuskan model penerapan manajemen risiko pengadaan barang/jasa yang lebih sesuai.

Penelitian menggunakan teori proses manajemen risiko dari Susilo & Kaho, dimana alasan pemilihan teori ini dikarenakan tahapan proses nya sama dengan yang dilakukan di RS XYZ namun proses manajemen risiko nya berkesan dinamis dan terlihat kemajuan proses.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, data penelitian dikumpulkan melalui wawancara dan telaah dokumen. Wawancara dilakukan kepada pengelola risiko pengadaan barang/jasa dan unit pengusul di RS XYZ.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat 4 (empat) risiko dengan peringkat tinggi yaitu jaminan pengadaan barang/jasa tidak dapat dicairkan, pekerjaan tidak selesai dilaksanakan atau dilaksanakan tidak sesuai kontrak, penyelesaian pekerjaan terlambat dan kesalahan dalam pemeriksaan barang/jasa. Dengan pengendalian risiko yang terintegrasi dengan proses bisnis yaitu perubahan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan pengembangan sistem pengadaan barang/jasa. Lalu penyebab dari belum sesuai penerapan dikarenakan pengelola risiko belum menerima sosialisasi tentang manajemen risiko, sehingga disusun model penerapan manajemen risiko pengadaan barang/jasa yang lebih sesuai. Rekomendasi penelitian adalah melakukan sosialisasi tentang manajemen risiko kepada pengelola risiko dan melakukan penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) mengenai penerapan manajemen risiko pengadaan barang/jasa.

Kata kunci: model, manajemen risiko, pengadaan barang/jasa

ABSTRACT

Analysis of Risk Management for Procurement Good/Services at XYZ Hospital

Eka Wara Marthianti, Nurliah Nurdin, Arifiani Widjayanti

eka.farewa@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Risk management is important in analyzing the source of risk and minimizing the negative impacts encountered. Especially in the process of procuring goods/services which is still in the spotlight and has a large percentage of the budget value in the Government. At XYZ Hospital there are still a number of problems related to the implementation of risk management for the procurement of goods/services, so it is necessary to conduct research to analyze and find out the appropriate list of risks and risk controls at the XYZ Hospital, find out the causes of the incompatibility of the implementation of risk management for the procurement of goods/services at XYZ Hospital and formulate a model for implementing risk management for the procurement of goods/services that is more appropriate.

The research used the risk management process theory from Susilo & Kaho, where the reason for choosing this theory was because the process stages were the same as those carried out at XYZ Hospital but the risk management process seemed dynamic and the progress of the process was visible.

The research method used is a qualitative method, research data collected through interviews and document review. Interviews were conducted with the risk manager for the procurement of goods/services and the proposing unit at XYZ Hospital.

The results of the study show that there are 4 (four) risks with high ratings, namely guarantees for procurement of goods/services that cannot be disbursed, work not completed or carried out not in accordance with the contract, late completion of work and errors in inspection of goods/services. By controlling risks that are integrated with business processes, namely changes to Standard Operating Procedures (SOP) and development of goods/services procurement systems. Then the cause of the incompatibility of implementation is because the risk manager has not received socialization about risk management, so a more appropriate model for implementing risk management for the procurement of goods/services has been prepared. The research recommendation is to socialize risk management to risk managers and to prepare Standard Operating Procedures (SOP) regarding the application of risk management in the procurement of goods/services.

Keywords: model, risk management, procurement goods/services

Daftar Isi

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT KETERANGAN	iv
Kata Pengantar	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Rumusan Permasalahan	13
D. Tujuan Penelitian	13
E. Manfaat Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Penelitian Terdahulu	15
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	24
1. Tinjauan Kebijakan	24
2. Tinjauan Teoritis	27
C. Operasionalisasi Konsep.....	42

D. Kerangka Berpikir.....	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	46
A. Metode Penelitian.....	46
1. Lokasi Penelitian.....	47
2. Key Informant.....	47
B. Teknik Pengumpulan Data.....	48
C. Teknik pengolahan dan analisis data.....	49
D. Instrumen Penelitian.....	50
E. Tahapan Operasional Penelitian.....	50
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	55
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	55
B. Analisa Hasil Penelitian.....	59
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	109
A. SIMPULAN.....	109
B. SARAN.....	110
Daftar Pustaka.....	112

Daftar Tabel

Tabel 1.1. Jumlah Negara Yang Memiliki Alat Untuk Menilai Risiko Pengadaan Publik.....	2
Tabel 1.2. Daftar Risiko Pengadaan Barang/Jasa RS XYZ Tahun 2021	10
Tabel 1.3. Daftar Risiko Pengadaan Barang/Jasa di RS XYZ Tahun 2022	11
Tabel 2.1. Penelitian terdahulu.....	21
Tabel 3.1. Daftar Key Informan Dalam Wawancara.....	47
Tabel 3.2. Tahapan Operasional Penelitian.....	51
Tabel 4.1. Tabel Matriks RACI.....	60
Tabel 4.2. Tabel Kemungkinan.....	63
Tabel 4.3. Peringkat Risiko	65
Tabel 4.4. Tabel Daftar Risiko Tahap Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Penelitian Terdahulu dan Analisis Awal Peneliti	67
Tabel 4.5. Tabel Identifikasi Risiko Tahap Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa	68
Tabel 4.6. Tabel Daftar Risiko Tahap Persiapan Pengadaan Barang/Jasa Penelitian Terdahulu dan Analisis Awal Peneliti	70
Tabel 4.7. Tabel Identifikasi Risiko Tahap Persiapan Pengadaan Barang/Jasa.....	72
Tabel 4.8. Tabel Daftar Risiko Tahap Pemilihan Penyedia Barang/Jasa Penelitian Terdahulu dan Analisis Awal Peneliti	74
Tabel 4.9. Tabel Identifikasi Risiko Tahap Pemilihan Penyedia Barang/Jasa	76

Tabel 4.10. Tabel Daftar Risiko Tahap Pelaksanaan Kontrak Penelitian Terdahulu dan Analisis Awal Peneliti	77
Tabel 4.11. Tabel Identifikasi Risiko Tahap Pelaksanaan Kontrak	79
Tabel 4.12. Tabel Daftar Risiko Tahap Penerimaan Barang/Jasa Penelitian Terdahulu dan Analisis Awal Peneliti	81
Tabel 4.13. Tabel Identifikasi Risiko Tahap Penerimaan Barang/Jasa	82
Tabel 4.14. Tabel Analisis Risiko Pengadaan Barang/Jasa	84
Tabel 4.15. Tabel Risiko Prioritas dan Pengendalian Risiko Pengadaan Barang/Jasa	91
Tabel 4.16. Tabel Identifikasi Risiko Pengadaan Barang/Jasa RS XYZ Tahun 2022	97
Tabel 4.17. Tabel Analisis Risiko PBJ RS XYZ Tahun 2022	98
Tabel 4.18. Tabel Perlakuan/Pengendalian Risiko PBJ RS XYZ Tahun 2022 ..	100
Tabel 4.19. Tabel Rencana Pengendalian Risiko PBJ RS XYZ Tahun 2022	100
Tabel 4.20. Tabel Pemantauan Pengendalian Risiko PBJ RS XYZ Tahun 2022	102

Daftar Gambar

Gambar 1.1. Persentase Perusahaan Indonesia Menerapkan ERM Tahun 2019 ...	3
Gambar 1.2. Hambatan terbesar dalam penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management	3
Gambar 1.3. Data Tindak Pidana Korupsi Berdasarkan Jenis Perkara.....	4
Gambar 1.4. Realisasi belanja 15 Kementerian/Lembaga dengan pagu terbesar...	5
Gambar 1.5. Pemanfaatan Pelayanan Kesehatan dan Biaya Manfaat Program JKN	7
Gambar 1.6. Jumlah Kasus Dan Biaya Katastropik Dalam Program JKN Tahun 2021	8
Gambar 2.1. Proses Manajemen Risiko menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 25 tahun 2019	25
Gambar 2.2.. Proses Manajemen Risiko.....	30
Gambar 2.3. Framework COSO ERM 2004.....	377
Gambar 2.4. Tahapan Pengadaan Barang/Jasa	378
Gambar 2.5. Kerangka Berpikir Analisis Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa di RS XYZ.....	45
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Instalasi Pengadaan Barang/Jasa RS XYZ	55
Gambar 4.2. Alur Pengadaan Barang/Jasa RS XYZ	59
Gambar 4.3. Matriks Risiko.....	65
Gambar 4.4. Peringkat Risiko.....	65
Gambar 4.5. Model Penerapan Manajemen Risiko PBJ	105

Daftar Lampiran

Lampiran 1. Pedoman Wawancara.....	116
Lampiran 2. Panduan Telaah Dokumen.....	119
Lampiran 3. Transkrip Wawancara.....	120
Lampiran 4. Penilaian Skala Kemungkinan.....	146
Lampiran 5. Penilaian Skala Dampak.....	149
Lampiran 6. Penilaian Risiko Dari Informan.....	152
Lampiran 7. Permohonan Penelitian Pada RS XYZ.....	168
Lampiran 8. Surat Selesai Penelitian Pada RS XYZ.....	169
Lampiran 9. Surat Bebas Pustaka.....	170
Lampiran 10. Hasil Uji Orisinalitas.....	171

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA
JAKARTA

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Manajemen risiko mempunyai peran penting untuk menghadapi dunia yang saat ini memasuki era 5.0 VUCA yang penuh dengan volatilitas dan ketidakpastian ekonomi. Dengan melakukan manajemen risiko yang baik maka sumber risiko dapat dianalisa serta memperkecil dampak yang dihadapi. Pandemi Covid-19 mengakibatkan dampak yang cukup besar, sedangkan membayangkan dampak dari isu resesi global bahkan lebih mengerikan. Permasalahan rantai pasok juga terjadi akibat adanya permasalahan politik yang terjadi di Ukraina, Rusia, China, Taiwan dan Korea yang terjadi beberapa waktu belakangan ini. Beban hutang yang sangat tinggi juga dialami oleh beberapa negara seperti Negara Argentina, lalu terdapat 47 negara yang sedang mengantre untuk menjadi pasien dana dari IMF. Oleh sebab itu pentingnya untuk melakukan *early warning* atau deteksi dini sebelum saat krisis terjadi. (GRC Indonesia, 2023).

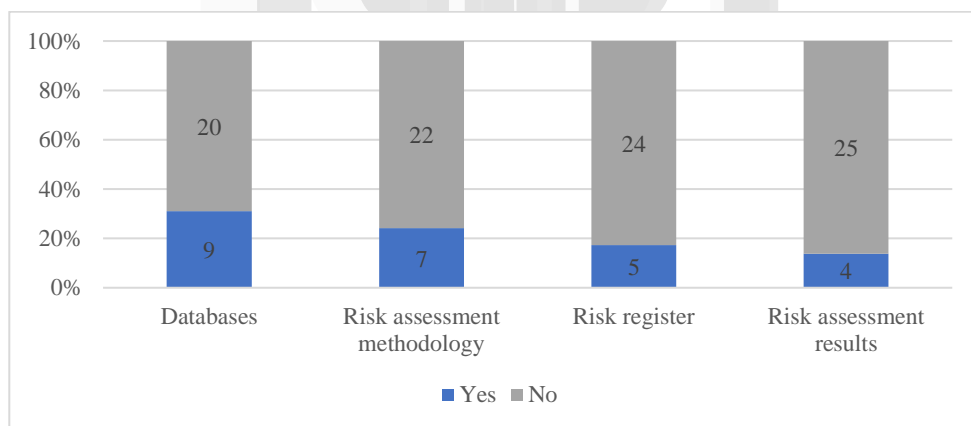
Hal – hal di atas menimbulkan risiko baru dalam dunia pengadaan di dunia. Risiko pengadaan adalah risiko kegagalan dalam proses pengadaan yang berkaitan dengan pembelian sumber daya, layanan atau produk dari suatu perusahaan atau organisasi. Sedangkan manajemen risiko adalah suatu kewajiban organisasi untuk mencegah segala kemungkinan yang berpotensi menjadi penghambat kegiatan operasional organisasi.

Sebelum terjadi pandemi sudah dilakukan upaya pendekatan berbasis risiko terutama untuk pengadaan publik. Awalnya fokus kepada ancaman integritas, lalu dalam beberapa tahun terakhir lebih meningkatkan perhatian pada risiko lain yang mempengaruhi keluaran dan dampak pengadaan publik, termasuk terkait operasional, keuangan, reputasi, sosial dan lingkungan serta risiko kontekstual lainnya.

Menurut survei yang dilakukan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) pada Tahun 2018 bahwa dari 29 negara anggota OECD,

terdapat 9 negara (31%) yang telah mengembangkan *database* risiko pengadaan, 7 negara (24%) memiliki metodologi penilaian risiko pengadaan, 5 negara (17%) yang memiliki daftar risiko pengadaan dan 4 negara (14%) yang memiliki hasil penilaian risiko. Dari data tersebut terlihat bahwa di negara anggota OECD yang sebagian besar adalah negara-negara Eropa masih banyak negara yang belum mengembangkan strategi manajemen risiko pengadaan. (OECD, 2021, p. 17).

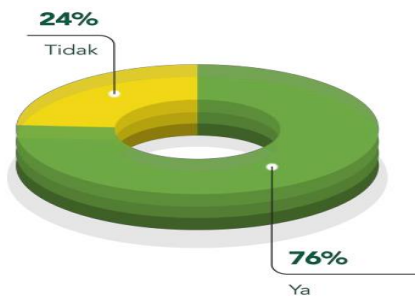
Tabel 1.1. Jumlah Negara Yang Memiliki Alat Untuk Menilai Risiko Pengadaan Publik



Sumber: (OECD, 2021).

Dalam rangka mencapai tujuan maka keputusan yang tepat perlu dibuat oleh organisasi, manajemen risiko yang terintegrasi dan berkelanjutan merupakan salah satu cara untuk mendorong hal tersebut. (CRMS Indonesia, 2019, p. 2). Di Indonesia hal ini sudah mulai di terapkan dan di lakukan pada tahun 2019 oleh sebagian besar institusi di Indonesia, baik institusi swasta maupun institusi pemerintah. Tujuh puluh enam koma dua belas persen (76,12%) orang menyatakan bahwa Manajemen Risiko Terintegrasi atau *Enterprise Risk Management* (ERM) diterapkan di institusi tempat mereka bekerja. (CRMS Indonesia, 2019, p. 4).

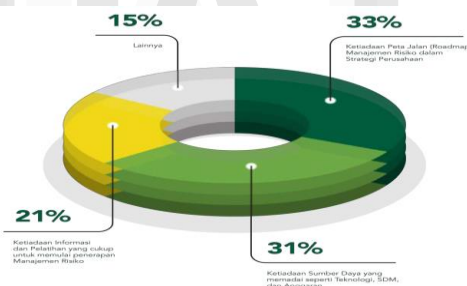
Gambar 1.1. Persentase Perusahaan Indonesia Menerapkan ERM Tahun 2019



Sumber: (CRMS Indonesia, 2019).

Hambatan dalam penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi atau *Enterprise Risk Management* (ERM) diklasifikasikan dalam tiga hambatan terbesar yaitu sebanyak 33% responden menyatakan hambatan terbesar adalah belum adanya peta jalan atau *road map* manajemen risiko dalam strategi perusahaan atau organisasi, sebanyak 31% responden menyatakan ketiadaan sumber daya yang memadai seperti sumber daya manusia, teknologi dan anggaran dan sebanyak 21% responden menyatakan belum adanya informasi dan pelatihan yang cukup untuk memulai manajemen risiko. (CRMS Indonesia, 2019, p. 8).

Gambar 1.2. Hambatan terbesar dalam penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi atau Enterprise Risk Management



Sumber: (CRMS Indonesia, 2019).

Pengadaan barang/jasa di Indonesia menjadi perhatian berbagai pihak. Pasalnya, proses pengadaan barang/jasa publik rawan penyalahgunaan. Agen pengadaan, auditor dan terutama manajemen organisasi harus menyadari berbagai potensi risiko penyalahgunaan, dan sebagian besar kasus korupsi yang terjadi di

Indonesia saat ini kebanyakan terkait dengan pengadaan barang/jasa. Indonesia *Procurement Watch* (IPW) mensinyalir sekitar 60 persen anggaran pengadaan barang/jasa bocor. Selama periode 2005-2009, sebanyak 2.100 pengaduan masuk ke Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terkait penyimpangan pengadaan barang/jasa. (Wulandari, 2013, p. 2).

Sedangkan menurut data dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dalam Laporan Tahunan Tahun 2021, jenis perkara tindak pidana korupsi terdiri dari perkara penyuapan sebesar 48%, perkara pengadaan barang/jasa 44%, perkara TPPU 6%, perkara perizinan 2%, merintang proses KPK 1%.

Gambar 1.3. Data Tindak Pidana Korupsi Berdasarkan Jenis Perkara



Sumber : Laporan Tahunan KPK Tahun 2021

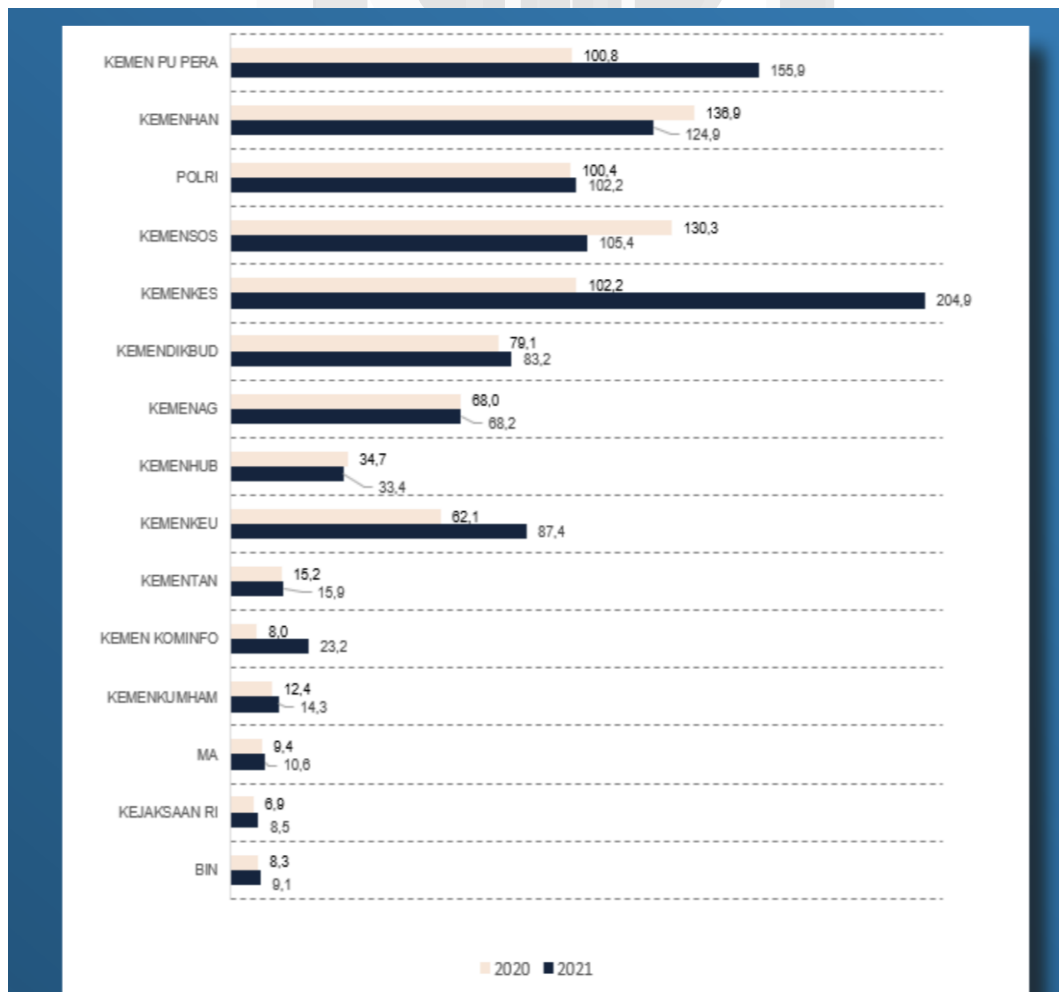
Dari data tersebut terlihat bahwa pengadaan barang jasa termasuk nomor 2 tertinggi dalam jenis perkara tindak pidana korupsi. Hal ini tentu harus ada langkah – langkah pencegahan di antaranya dengan menerapkan manajemen risiko yang baik dalam proses pengadaan barang jasa termasuk risiko fraud.

Pengadaan barang/jasa pemerintah berkaitan dengan pengelolaan anggaran pemerintah, dimana menurut data dari LKPP pada Tahun 2021 dari Rp 2.243 T anggaran pemerintah, sebesar 49,3% atau sebesar Rp 1.106,4 T merupakan anggaran belanja pengadaan barang/jasa.

Berdasarkan data dari Kementerian Keuangan bahwa realisasi belanja pada Kementerian/Lembaga sampai dengan 31 Desember 2021 disumbang oleh 15 Kementerian dengan pagu terbesar dengan pagu mencapai 88,05 persen dari total realisasi belanja Kementerian/Lembaga. Pada Tahun 2021, Kementerian Kesehatan merupakan K/L yang mempunyai nilai belanja tertinggi yaitu Rp 204.9 T.

Sebelumnya di Tahun 2020 belanja Kementerian Kesehatan sebesar Rp 102,2 T. Sehingga terlihat belanja Kementerian Kesehatan naik sekitar 100,4 persen. Belanja Kementerian Kesehatan ini sebagian besar digunakan dalam rangka pengendalian pandemi covid 19 seperti pembayaran klaim pasien covid, program vaksinasi dan juga pembayaran insentif tenaga kerja kesehatan. Dengan nilai belanja yang tinggi maka Kementerian Kesehatan mempunyai risiko terkait pengadaan barang/jasa yang harus dikelola dengan baik.

Gambar 1.4. Realisasi belanja 15 Kementerian/Lembaga dengan pagu terbesar



Sumber APBN Kita 2021 Kementerian Keuangan

Dalam mendukung peningkatan kualitas hidup manusia Indonesia, maka Kementerian Kesehatan mempunyai Program Indonesia Sehat. Dimana terdapat 3 pilar yang harus ditegakkan dalam melaksanakan program tersebut yaitu penerapan paradigma sehat, penguatan pelayanan kesehatan dan pelaksanaan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN).

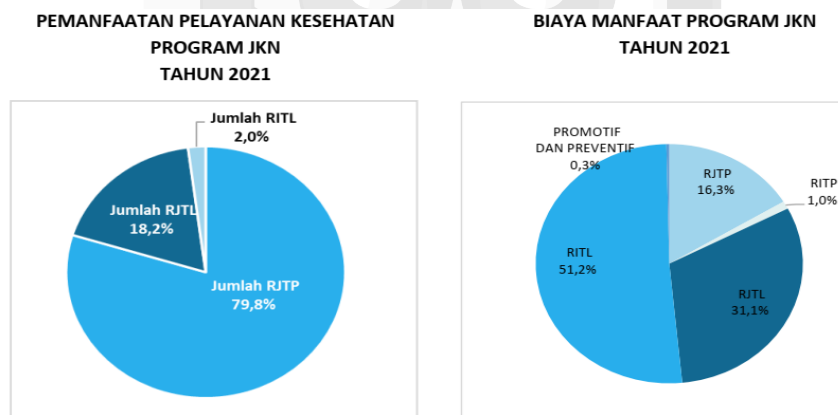
Salah satu upaya dalam penegakan pilar ke 2 yaitu penguatan pelayanan kesehatan adalah peningkatan akses ke pelayanan kesehatan. Rumah sakit merupakan salah satu pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. (Kementerian Kesehatan RI, 2022b, p. 4) Dalam memberikan pelayanan kesehatan rumah sakit harus memperhatikan mutu dan keselamatan pasien. Dimana salah satu upaya dalam melakukan peningkatan mutu yaitu kegiatan akreditasi. Akreditasi adalah pengakuan terhadap mutu pelayanan rumah sakit setelah dilakukan penilaian bahwa rumah sakit telah memenuhi standar akreditasi yang disetujui Pemerintah. Data dari Kementerian Kesehatan bahwa pada bulan Desember Tahun 2021 sebanyak 3120 rumah sakit sudah teregistrasi. Sebanyak 2482 atau 78,8% rumah sakit sudah terakreditasi dan 638 atau 21,2% rumah sakit belum terakreditasi. (Kementerian Kesehatan RI, 2022b, p. 5).

Dalam standar akreditasi rumah sakit terkait tata kelola rumah sakit terdapat standar tentang manajemen risiko. Di mana program manajemen risiko yang terintegrasi digunakan untuk mencegah terjadinya cedera dan kerugian di rumah sakit. Laporan manajemen risiko di rumah sakit dilakukan pengkajian setiap 6 bulan sekali dan pimpinan rumah sakit memberikan umpan balik perbaikan yang harus dilaksanakan dan hasilnya di evaluasi kembali pada pertemuan berikutnya secara tertulis (Kementerian Kesehatan RI, 2022b, p. 18).

Pilar ke dua yaitu penguatan pelayanan kesehatan erat kaitannya dengan pilar ke tiga yaitu pelaksanaan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Berdasarkan profil kesehatan Tahun 2021 sebanyak 87% penduduk Indonesia telah menjadi peserta Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dimana Indonesia mempunyai kebijakan *single payer* yaitu hanya ada satu pengumpul premi dan juga sebagai badan penyelenggara dalam rangka mencapai *universal health coverage (UHC)* yaitu Badan Penyelenggara Jaminan Sosial BPJS atau sering disingkat BPJS (Kementerian

Kesehatan RI, 2022a, p. 100). Jika dilihat dari data yang ada bahwa sebesar 79,8% peserta Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) paling sering ke pelayanan kesehatan rawat jalan tingkat pertama. Sedangkan yang paling sedikit dimanfaatkan adalah rawat inap tingkat lanjut sebesar 2,0%. Namun jika dilihat dari segi pembiayaan, rawat inap tingkat lanjut ini paling banyak memakan biaya, yaitu sebesar 51,2% dari seluruh pembiayaan pelayanan kesehatan. Sedangkan pembiayaan terendah adalah untuk program promotif dan preventif, yaitu sebesar 0,3%. Dari data tersebut terlihat bahwa biaya Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) lebih banyak untuk pengobatan atau penyembuhan dibandingkan untuk pencegahan (Kementerian Kesehatan RI, 2022a, p. 105).

Gambar 1.5. Pemanfaatan Pelayanan Kesehatan dan Biaya Manfaat Program JKN



Sumber: Pusat Kebijakan Pembiayaan dan Desentralisasi Kesehatan, Kemenkes RI, 2022

Sumber : Pusat Kebijakan Pembiayaan dan Desentralisasi Kesehatan, Kemenkes RI, 2022

Berdasarkan data dari Kementerian Kesehatan bahwa dalam pembiayaan dari Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) ada delapan penyakit katastropik, yaitu penyakit yang membutuhkan biaya tertinggi dalam pelayanan Kesehatan JKN. Penyakit yang memakan biaya terbanyak yaitu hampir 8,6 triliun adalah penyakit jantung. Termasuk juga penyakit dengan jumlah kasus terbanyak yaitu sebanyak 12.934.931 kasus. Sedangkan penyakit katastropik dengan biaya terendah yaitu Sirosis Hepatis, dengan biaya sebesar lebih dari 238,4 milyar rupiah dengan kasus sebanyak 160.152 kasus. (Kementerian Kesehatan RI, 2022a, p. 105).

Gambar 1.6. Jumlah Kasus Dan Biaya Katastropik Dalam Program JKN Tahun 2021

No	Katastropik	Realisasi s/d 31 Desember 2021		
		Kasus	Biaya	Rata-rata Biaya Per Kasus
1	Jantung	12.934.931	8.671.706.289.303	670.410
2	Kanker	2.595.520	3.500.655.437.003	1.348.730
3	Strok	1.992.014	2.163.344.987.900	1.086.009
4	Gagal Ginjal	1.417.104	1.781.134.745.860	1.256.884
5	Thalasemia	281.577	604.616.997.602	2.147.253
6	Hemofilia	98.225	590.659.296.753	6.013.330
7	Leukemia	137.749	364.611.205.552	2.646.925
8	Sirosis Hepatis	160.152	238.497.880.605	1.489.197
Total		19.617.272	17.915.226.840.578	

Sumber: Pusat Kebijakan Pembiayaan dan Desentralisasi Kesehatan, Kemenkes RI, 2022

Dengan jumlah kasus yang tinggi dan biaya yang besar maka penyakit jantung menjadi perhatian khusus dalam penanganannya. Di Indonesia terdapat rumah sakit khusus penyakit jantung dan menjadi pusat rujukan nasional untuk penanganan penyakit jantung dan pembuluh darah (kardiovaskular) yang bernama RS XYZ selanjutnya disingkat RS XYZ.

RS XYZ semula merupakan Perusahaan Jawatan di bawah naungan Kementerian BUMN melalui Peraturan Pemerintah nomor 126 tahun 2000, yang kemudian berubah menjadi Badan Layanan Umum (BLU) pada tanggal 13 Juni 2005, ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah nomor 23 tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Dengan berubahnya status RS XYZ menjadi Badan Layanan Umum (BLU), maka statusnya merupakan Unit Pelaksana Teknis di bawah Kementerian Kesehatan RI dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU). (www.pjnhk.go.id, 2023).

Berdasarkan data Laporan Tahunan RS XYZ Tahun 2021 bahwa anggaran yang dikelola sebesar Rp 993.693.164.000,- dimana sebesar Rp 627.948.182.000,- atau sebesar 63% dipergunakan untuk pengadaan barang/jasa. Dengan melihat nilai pengadaan barang/jasa yang tinggi maka risiko pengadaan barang/jasa di RS XYZ harus dikelola dengan baik melalui penerapan manajemen risiko yang baik. Berdasarkan penelitian pendahuluan sudah terdapat manajemen risiko pengadaan barang/jasa di RS XYZ pada Tahun 2021 dan Tahun 2022.

Daftar risiko pengadaan Barang/Jasa di RS XYZ pada Tahun 2021 berfokus pada kegiatan pemenuhan kebutuhan barang modal/alkes modal untuk gedung baru, dimana ada 4 (empat) pernyataan risiko. Pernyataan risiko pertama adalah penyusunan spesifikasi teknis barang modal yang tidak sesuai dengan kebutuhan pengguna, dengan penyebab utama kurangnya koordinasi antara unit pengguna, pengendali anggaran/pengusul dan PPK atau tim PPK yaitu unit perencanaan pengadaan, sedangkan dampak yang timbul yaitu terganggunya pelayanan dikarenakan barang tidak tersedia sesuai kebutuhan. Rencana pengendalian untuk risiko ini adalah adanya keterlibatan PPK dan tim pengadaan pada saat perencanaan yang diatur dalam pedoman pengadaan barang/jasa.

Pernyataan risiko yang kedua yaitu terjadinya persekongkolan atau intervensi pada pemilihan penyedia barang/jasa, dengan penyebab utama kurangnya integritas para pelaku PBJ, sedangkan dampaknya dapat mengakibatkan kerugian negara dan adanya temuan auditor atau Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Rencana pengendalian yang akan dilakukan yaitu adanya pemeriksaan atau reviu rutin dari SPI sebelum audit eksternal.

Pernyataan risiko ketiga yaitu adanya ketidaksesuaian atau ketidaklengkapan persyaratan maupun dokumen pada saat penerimaan barang modal, dengan penyebab utama kurangnya koordinasi dengan penyedia dan adanya perbedaan persepsi dalam memahami kontrak, dengan dampak dapat mengakibatkan temuan audit dikarenakan barang yang diterima tidak sesuai kontrak. Rencana pengendalian untuk risiko ini yaitu adanya pengecekan kembali terkait persyaratan penerimaan barang oleh pengguna yang diatur dalam standar operasional prosedur (SOP) penerimaan barang.

Pernyataan risiko yang ke empat yaitu penagihan barang modal yang terlambat dan melewati tahun anggaran, dengan penyebab utama barang terlambat datang dan dokumen penagihan tidak lengkap, dampak dari risiko ini yaitu tidak terealisasinya kebutuhan barang modal tahun berjalan dikarenakan anggaran dipakai untuk pembayaran pengadaan barang tahun sebelumnya. Rencana pengendalian risiko yaitu meminta penyedia untuk membuat jaminan pembayaran.

Dalam laporan tahunan RS XYZ Tahun 2021 dicantumkan bahwa terkait kesesuaian sarana dan prasarana alat kesehatan dengan teknologi yang mutakhir sesuai master plan belum terpenuhi. Hal ini dikarenakan pengadaan alat kesehatan tersebut ada yang belum terealisasi dikarenakan masih dalam proses pengadaan atau belum diserahterimakan. Risiko yang sudah terjadi ini yaitu tidak dapat direliasikannya pengadaan barang, tidak terdapat dalam pernyataan risiko pengadaan barang/jasa RS XYZ Tahun 2021, sehingga tidak terdapat pengendalian risiko terkait hal tersebut. Artinya ada risiko yang belum diidentifikasi dalam manajemen risiko pengadaan barang/jasa Tahun 2021.

Tabel 1.2. Daftar Risiko Pengadaan Barang/Jasa RS XYZ Tahun 2021

NO	KEGIATAN	TUJUAN KEGIATAN	PERNYATAAN RISIKO	PENYEBAB UTAMA	DAMPAK
1	2	3	5	6	8
1	Pemenuhan kebutuhan barang modal/alkes modal untuk gedung baru	Tersedianya barang modal/alkes modal sesuai kebutuhan	Penyusunan Spesifikasi teknis untuk pengadaan barang modal yang tidak sesuai dengan kebutuhan pengguna	Kurangnya koordinasi antara unit pengguna, pengendali anggaran/pengusul dan PPK/ Unit Perencanaan	Dapat mengakibatkan terganggunya pelayanan karena tidak tersedianya barang sesuai kebutuhan
			Terjadinya persekongkolan atau intervensi pada pemilihan penyedia barang jasa	Kurangnya integritas para pelaku PBJ	Dapat mengakibatkan adanya temuan dari audit atau KPK, dan dapat mengakibatkan kerugian negara
			Adanya ketidaksesuaian atau ketidaklengkapan terkait persyaratan maupun dokumen pada saat penerimaan barang modal	Kurangnya koordinasi dengan penyedia dan adanya perbedaan persepsi dalam memahami kontrak	Dapat mengakibatkan temuan audit dan barang yang diterima tidak sesuai dengan persyaratan kontrak
			Penagihan pengadaan barang modal yang terlambat dan melewati tahun anggaran	Barang terlambat dan dokumen penagihan tidak lengkap	Dapat mengakibatkan tidak dapat terealisasinya kebutuhan barang modal tahun berjalan dikarenakan anggaran dipakai untuk pembayaran pengadaan barang tahun sebelumnya

Sumber : Manajemen risiko pengadaan barang/jasa Tahun 2021 RS XYZ diolah

Sedangkan daftar risiko pengadaan barang/jasa RS XYZ Tahun 2022 fokusnya lebih luas yaitu pengembangan infrastruktur melalui pembangunan gedung baru berikut fasilitasnya dengan 3 (tiga) pernyataan risiko. Pernyataan risiko pertama yaitu penyusunan spesifikasi teknis untuk pengadaan barang modal yang tidak sesuai dengan kebutuhan pengguna, dengan penyebab utama kurangnya koordinasi atau pengetahuan dalam penyusunan spesifikasi sedangkan dampaknya dapat mengakibatkan terganggunya pelayanan karena tidak tersedianya barang sesuai

kebutuhan. Rencana pengendalian untuk risiko ini ada 3 (tiga) kegiatan yaitu membuat daftar untuk kebutuhan gedung baru, pelatihan atau sosialisasi tentang penyusunan spesifikasi teknis dan survey ke pengguna terkait kesesuaian spesifikasi.

Pernyataan risiko yang kedua sama dengan Tahun 2021 yaitu terjadinya persekongkolan atau intervensi pada pemilihan penyedia barang/jasa, dengan penyebab utama kurangnya integritas para pelaku PBJ, sedangkan dampaknya dapat mengakibatkan kerugian negara dan adanya temuan auditor atau Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Rencana pengendaliannya juga sama dengan tahun sebelumnya yaitu adanya pemeriksaan atau reviu rutin dari Satuan Pengawas Internal (SPI) sebelum audit eksternal.

Pernyataan risiko yang ketiga adanya ketidaksesuaian atau ketidak lengkapan terkait persyaratan pada saat penerimaan barang/jasa atau pada saat pelaksanaan kontrak, dengan penyebab utama kinerja penyedia yang tidak baik atau adanya perbedaan persepsi dalam memahami kontrak, sedangkan dampaknya dapat mengakibatkan temuan audit dan barang/jasa yang diterima tidak sesuai dengan persyaratan kontrak. Rencana pengendaliannya yaitu adanya rapat evaluasi kinerja penyedia dan tindak lanjutnya.

Pernyataan risiko di Tahun 2022 lebih sedikit dari Tahun 2021 dimana terkait penagihan barang modal tidak dicantumkan lagi di *risk register* pengadaan barang/jasa di Tahun 2022.

Tabel 1.3. Daftar Risiko Pengadaan Barang/Jasa di RS XYZ Tahun 2022

NO	KEGIATAN	TUJUAN KEGIATAN	PERNYATAAN RISIKO	PENYEBAB UTAMA	DAMPAK
1	2	3	5	6	8
1	Pengembangan infrastruktur melalui pembangunan gedung baru berikut fasilitasnya	Terlaksananya pembangunan gedung baru berikut fasilitasnya	Penyusunan Spesifikasi teknis untuk pengadaan barang modal yang tidak sesuai dengan kebutuhan pengguna	Kurangnya koordinasi atau pengetahuan dalam penyusunan spesifikasi	Dapat mengakibatkan terganggunya pelayanan karena tidak tersedianya barang sesuai kebutuhan
			Terjadinya persekongkolan atau intervensi pada pemilihan penyedia barang jasa	Kurangnya integritas para pelaku PBJ	Dapat mengakibatkan adanya temuan dari audit atau KPK, dan dapat mengakibatkan kerugian negara
			Adanya ketidak sesuaian atau ketidak lengkapan terkait persyaratan pada saat penerimaan barang/jasa atau pada saat pelaksanaan kontrak	Kinerja penyedia yang tidak baik atau adanya perbedaan persepsi dalam memahami kontrak	Dapat mengakibatkan temuan audit dan barang/jasa yang diterima tidak sesuai dengan persyaratan kontrak

Sumber : Manajemen risiko pengadaan barang/jasa Tahun 2022 RS XYZ diolah

Dalam laporan tahunan RS XYZ Tahun 2021 dicantumkan bahwa terkait kesesuaian sarana dan prasarana alat kesehatan dengan teknologi yang mutakhir sesuai master plan belum terpenuhi. Hal ini dikarenakan pengadaan alat kesehatan tersebut ada yang belum terealisasi dikarenakan masih dalam proses pengadaan atau belum diserahterimakan. Terkait dengan risiko tidak dapat direliasiakannya pengadaan barang, tidak terdapat dalam pernyataan risiko pengadaan barang/jasa RS XYZ Tahun 2021, sehingga tidak terdapat pengendalian risiko terkait hal tersebut.

Sedangkan pada laporan tahunan RS XYZ Tahun 2022 dicantumkan bahwa terkait dengan pembangunan gedung pelayanan “*Private and Pediatric Cardiology Wing*” terdapat addendum yang merupakan addendum perpanjangan waktu pelaksanaan. Dengan adanya addendum tersebut artinya penyelesaian pembangunan tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Jika melihat dari pernyataan risiko pengadaan barang/jasa RS XYZ Tahun 2022, tidak terdapat risiko terkait keterlambatan pengadaan atau penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu. Dengan demikian tidak terdapat juga pengendalian risiko untuk mencegah terjadinya risiko tersebut.

Manajemen risiko bertujuan untuk menciptakan nilai dan melindungi nilai, membantu pencapaian sasaran perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi. Bila hal ini tidak terjadi, ada yang salah dengan penerapan manajemen risiko (Susilo & Kaho, 2018, p. 29). Jika melihat data diatas, seperti belum tepatnya atau belum lengkapnya pernyataan risiko yang disusun pada proses identifikasi risiko dan tidak tercapainya sasaran atau target, maka hal itu menandakan adanya proses identifikasi risiko yang belum sesuai. Oleh karena itu perlu di analisa bagaimana manajemen risiko pengadaan barang/jasa di RS XYZ pada setiap prosesnya agar didapat manajemen risiko pengadaan barang/jasa yang sesuai dengan kondisi di RS XYZ.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan data permasalahan di atas maka masalah yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Adanya pengadaan barang modal medik yang tidak terealisasi.
2. Adanya pekerjaan pembangunan gedung yang tidak selesai tepat waktu.
3. Adanya sasaran kinerja yang tidak tercapai yaitu kesesuaian sarana dan prasarana alat kesehatan dengan teknologi yang mutakhir sesuai master plan.
4. Adanya risiko pengadaan barang/jasa yang belum teridentifikasi pada daftar risiko pengadaan barang/jasa yang telah disusun.

C. Rumusan Permasalahan

1. Bagaimana daftar risiko dan pengendalian risiko pengadaan barang/jasa yang sesuai dengan kondisi RS XYZ saat ini ?
2. Mengapa penerapan manajemen risiko pengadaan barang/jasa di RS XYZ belum sesuai ?
3. Bagaimana model penerapan manajemen risiko pengadaan barang/jasa RS XYZ yang lebih sesuai ?

D. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan mengetahui daftar risiko dan pengendalian risiko pengadaan barang/jasa yang sesuai di RS XYZ.
2. Mengetahui penyebab belum sesuainya penerapan manajemen risiko pengadaan barang/jasa di RS XYZ.
3. Merumuskan model penerapan manajemen risiko pengadaan barang/jasa yang lebih sesuai.

E. Manfaat Penelitian

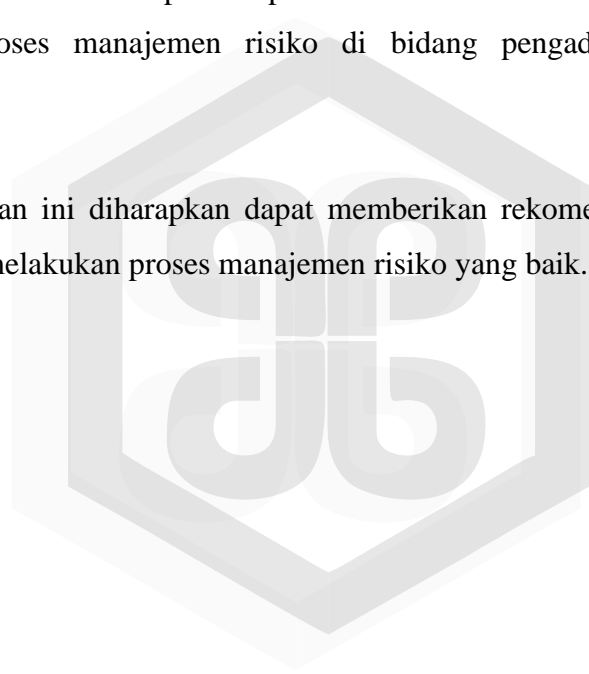
Peneliti berharap penelitian ini dapat bermanfaat :

1. Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai proses manajemen risiko di bidang pengadaan barang jasa pemerintah.

2. Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kepada RS XYZ dalam melakukan proses manajemen risiko yang baik.



**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**