JRPA - Journal of Regional Public Administration
ISSN Print: 2584-7736; ISSN Online: 2774-8944
Volume 11, No. 1, Juni 2026

https://ejournal.unsap.ac.id/index.php/jrpa

Integrasi Manajemen Risiko dalam Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa: Policy Paper bagi Pemerintah Kabupaten Sumedang

Gatot Handoko*[1]
[1]Inspektorat Daerah Kabupaten Sumedang

Article Info

Article history:

Received April 13, 2026
Revised May 12, 2026
Accepted June 18, 2026

Keywords:

Public procurement
Risk management
Risk-based planning
Early warning
Policy paper

ABSTRACT

Public procurement translates regional budgets into public services, yet procurement planning operates under uncertainty that procedural compliance alone cannot address. This policy paper examines the integration of risk management into procurement planning in Sumedang Regency. It triangulates administrative data (INAPROC 2025, SIJAGUR, and audit findings), an exploratory survey of six procurement practitioners using 22 four-point Likert items, regulations, and empirical literature, and applies indicative risk mapping, fishbone and 5 Why analysis, gap analysis, and multi-criteria analysis. In 2025, procurement spending reached IDR 947.11 billion across 17,028 planned packages, while 99 delayed packages and six procurement-related audit findings signal areas for review. The overall survey score was 3.01/4, with monitoring and early warning as the weakest dimension (2.88). Risk management practices exist but are not yet consistently used as a basis for decisions. Of three alternatives, integrated risk management scored highest (4.15/5). The article recommends phased and proportional integration for 2027–2029 through seven strategies, starting with priority packages, and argues that success should be measured by the use of risk information in decisions rather than by additional documents.

Copyright © 2026 JRPA. *All rights reserved.*

Corresponding Author:

Gatot Handoko,
Inspektorat Daerah Kabupaten Sumedang,
Kabupaten Sumedang,
Email: abahambu756@gmail.com

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang dan Bukti Empiris

Pembangunan daerah diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan publik yang berkualitas, mudah diakses, tepat waktu, dan sesuai kebutuhan warga. Keberhasilan pembangunan karena itu tidak cukup dilihat dari besarnya anggaran yang dibelanjakan, tetapi dari kemampuan pemerintah daerah mengubah sumber daya fiskal menjadi layanan, infrastruktur, dan manfaat yang nyata. Dalam rantai tersebut, Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJ) merupakan mekanisme utama yang menerjemahkan program dan anggaran menjadi barang, jasa, pekerjaan konstruksi, dan dukungan pelayanan publik, sehingga kualitasnya berkaitan langsung dengan ketepatan kebutuhan, mutu hasil, ketepatan waktu, kewajaran biaya, dan kesinambungan manfaat program.

PBJ berlangsung dalam kondisi yang tidak sepenuhnya pasti. Kualitas perencanaan kebutuhan, informasi pasar, kesiapan dokumen, kemampuan penyedia, perubahan harga, jadwal, dan kondisi teknis dapat memengaruhi pencapaian tujuan pengadaan. Pengendalian yang hanya bertumpu pada kepatuhan prosedur berisiko terlambat merespons ketidakpastian tersebut. Manajemen risiko diperlukan sebagai perangkat untuk mengenali hambatan sejak awal, menilai kemungkinan dan dampaknya, menentukan mitigasi, serta memantau tindak lanjut. Standar ISO 31000 menempatkan manajemen risiko sebagai bagian yang terintegrasi dengan seluruh aktivitas organisasi

dan pengambilan keputusan, bukan sebagai aktivitas terpisah (International Organization for Standardization, 2018).

Skala PBJ di Kabupaten Sumedang menunjukkan pentingnya isu ini. Profil Pengadaan INAPROC Tahun Anggaran 2025 mencatat belanja pengadaan sebesar Rp947,11 miliar dan nilai Rencana Umum Pengadaan (RUP) Rp922,26 miliar atau 97,38 persen dari belanja pengadaan. Total RUP mencapai 17.028 paket, terdiri atas 7.771 paket melalui penyedia dan 9.257 paket swakelola, sedangkan realisasi yang tercatat sebesar Rp355,73 miliar dengan 4.878 paket (LKPP, 2025).[1] Nilai RUP dan realisasi tersebut tidak dibaca sebagai rasio keberhasilan atau serapan, karena indikator pada *dashboard* dapat mewakili status proses dan cakupan pencatatan yang berbeda; data digunakan untuk menunjukkan skala pengadaan dan kebutuhan pengendalian paket yang proporsional.

Data operasional lain mencatat 99 paket/kontrak yang mengalami keterlambatan dalam rekap SIJAGUR (Pemerintah Kabupaten Sumedang, 2025)[2] serta enam temuan BPK yang berkaitan dengan PBJ (BPK RI, 2025).[3] Karena denominator 99 paket belum seragam dan keenam temuan belum diklasifikasikan pada tingkat kasus, kedua angka ini dipakai sebagai sinyal area yang perlu ditelaah, bukan sebagai tingkat kejadian maupun bukti bahwa seluruh persoalan bersumber dari perencanaan. Ringkasan bukti utama disajikan pada Tabel 1.

Survei internal terhadap pelaku PBJ menghasilkan skor rata-rata 3,01 dari skala 4, dengan 123 dari 132 respons item (93,2 persen) berada pada kategori Setuju/Sangat Setuju.[4] Dimensi monitoring dan *early warning* memperoleh rata-rata 2,88, terendah dibanding dimensi lainnya. Temuan ini dibaca sebagai persepsi responden yang mengindikasikan area penguatan, bukan sebagai bukti tunggal kondisi seluruh organisasi.

Tabel 1. Bukti utama PBJ dan manajemen risiko Kabupaten Sumedang

Indikator	Kondisi	Makna analitis
Belanja pengadaan 2025	Rp947,11 miliar	Besaran sumber daya yang dikelola melalui PBJ.
Nilai RUP 2025	Rp922,26 miliar (97,38%)	Perencanaan pengadaan bernilai material bagi belanja daerah.
Jumlah RUP	17.028 paket	Volume dan keragaman paket membutuhkan pengendalian proporsional.
Realisasi tercatat	Rp355,73 miliar / 4.878 paket	Potret administratif; tidak dibaca sebagai rasio keberhasilan.
Paket/kontrak terlambat	99 paket	Jumlah absolut; perlu denominator untuk menghitung tingkat keterlambatan.
Temuan BPK terkait PBJ	6 temuan	Sinyal area tata kelola; relevansi dengan perencanaan perlu ditelaah per temuan.
Survei manajemen risiko PBJ	3,01 dari 4	Persepsi eksploratif; bukan generalisasi seluruh pemerintah daerah.
Monitoring dan *early warning*	2,88 dari 4	Dimensi dengan skor relatif terendah dalam survei.

Sumber: LKPP (2025); Pemerintah Kabupaten Sumedang (2025); BPK RI (2025); survei internal Juni 2026, diolah.

Literatur memberikan pembanding yang relevan. Santos dan Martins (2023) menemukan bahwa risiko dalam pembelian pemerintah banyak bersumber dari kegagalan manusia, proses organisasi yang belum jelas, dan keterbatasan perangkat pendukung. Oktaviyani et al. (2025) menempatkan komitmen manajemen, budaya sadar risiko, integrasi proses bisnis, sumber daya, komunikasi, dan pelatihan sebagai faktor kunci keberhasilan manajemen risiko pengadaan. Kajian Meilani et al. (2026) pada *e-purchasing* LKPP serta Sumaga et al. (2026) di BP2JK Wilayah Gorontalo juga menekankan pentingnya kombinasi proses, SDM, monitoring dan evaluasi, serta dukungan kelembagaan.

Kajian-kajian tersebut umumnya berfokus pada satu instansi pusat atau satu unit pelaksana, dan menilai penerapan manajemen risiko secara deskriptif. Telaah yang menghubungkan data administratif, hasil pengawasan, persepsi pelaku, dan perbandingan alternatif kebijakan secara terstruktur pada tingkat pemerintah kabupaten masih terbatas. Kontribusi *policy paper* ini terletak pada penggabungan sumber-sumber bukti tersebut ke dalam satu rancangan penguatan manajemen risiko yang operasional bagi pemerintah daerah, lengkap dengan alternatif, strategi implementasi, dan indikator keberhasilannya.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan bukti tersebut, masalah tidak tepat diposisikan sebagai ketiadaan manajemen risiko. Persoalannya adalah praktik yang telah ada belum sepenuhnya terhubung dalam satu siklus pengambilan keputusan dan pengendalian. Identifikasi masalah pada lima aspek disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Identifikasi masalah pengelolaan risiko PBJ

Aspek	Masalah yang teridentifikasi
Proses dan standardisasi	Indikasi bahwa penilaian risiko belum selalu digunakan secara konsisten untuk menentukan prioritas dan pengendalian paket.
Data dan informasi	Pemanfaatan data historis, masalah penyedia, hasil pengawasan, dan pengalaman paket sebagai informasi risiko bersama belum terdokumentasi secara konsisten.
Monitoring dan *early warning*	Pelaporan, monitoring terdokumentasi, peringatan dini, dan tindak lanjut merupakan area yang relatif lebih lemah.
Kapasitas dan konsistensi	Pelatihan telah dikenal; kebutuhan penguatan terletak pada konsistensi penerapan melalui *refresher*, *coaching*, dan pembelajaran kasus.
Tata kelola dan pembelajaran	Aliran informasi lintas OPD/PPK, UKPBJ, Inspektorat, dan unit pendukung belum terkonfirmasi sebagai mekanisme baku *lesson learned*.

Sumber: Analisis penulis.

1.3. Pernyataan Masalah (*Problem Statement*)

Pernyataan masalah (*problem statement*) *policy paper* ini adalah: **penerapan manajemen risiko dalam perencanaan PBJ Kabupaten Sumedang telah mulai dilakukan, tetapi belum terintegrasi dan dilaksanakan secara konsisten sebagai dasar pengambilan keputusan, khususnya dalam pemanfaatan data historis, monitoring dan pelaporan risiko, mekanisme peringatan dini, tindak lanjut risiko, serta pembelajaran untuk perencanaan pengadaan berikutnya.**

Masalah utama tersebut tercermin dalam tiga kelompok kesenjangan, yaitu kesenjangan proses, kesenjangan kapasitas dan informasi, serta kesenjangan tata kelola dan pengendalian, yang menjadi dasar analisis pada Bab II dan penyusunan alternatif pada Bab III. Dengan demikian, *policy paper* ini tidak diarahkan untuk membuktikan hubungan kausal, melainkan untuk menjelaskan kesenjangan kebijakan yang perlu ditangani dan menilai pilihan intervensi yang paling layak bagi konteks Pemerintah Kabupaten Sumedang.

1.4. Tujuan

Policy paper ini bertujuan merumuskan kebijakan penguatan integrasi manajemen risiko dalam perencanaan PBJ Pemerintah Kabupaten Sumedang guna meningkatkan kualitas keputusan, efektivitas pengendalian, dan akuntabilitas belanja daerah. Secara khusus, *policy paper* ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi kondisi eksisting, risiko prioritas, dan akar masalah berdasarkan data pengadaan, hasil pengawasan, dan persepsi pelaku; (2) memetakan kesenjangan proses, kapasitas/informasi, dan tata kelola/pengendalian; (3) membandingkan alternatif kebijakan dengan kriteria yang transparan; serta (4) merumuskan rekomendasi, strategi implementasi, pembagian peran, dan indikator keberhasilan.

1.5. Metodologi

Policy paper (makalah kebijakan) ini merupakan dokumen analisis kebijakan berbasis bukti yang bersifat preskriptif, ditujukan untuk membantu pengambilan keputusan dan bukan untuk menguji hipotesis kausal. Struktur dan tahapan penulisannya mengikuti pedoman penulisan makalah kebijakan bagi Jabatan Fungsional Perencana (Guspika, 2025) serta Young dan Quinn (2003), sedangkan kerangka analisisnya mengacu pada Dunn (2018) serta Bardach dan Patashnik (2020). Alur analisis bergerak dari bukti, identifikasi masalah, akar masalah, kesenjangan kebijakan, alternatif, evaluasi alternatif, hingga rekomendasi dan rencana implementasi.

Data dianalisis secara triangulatif dari empat sumber. **Pertama**, data administratif, yaitu Profil Pengadaan INAPROC/SiRUP Tahun Anggaran 2025, rekap SIJAGUR, dan bahan Laporan Hasil Pemeriksaan BPK terkait PBJ. Data INAPROC diperlakukan sebagai potret *dashboard* dan tidak diasumsikan memiliki cakupan atau status proses yang identik antara RUP dan realisasi. **Kedua**, survei eksploratif yang dilaksanakan pada Juni 2026 terhadap enam responden dari beberapa perangkat daerah/unit kerja yang dipilih secara purposif berdasarkan pengalaman dalam proses PBJ (empat responden berpengalaman lebih dari lima tahun, satu responden 2–5 tahun, dan satu responden kurang dari dua tahun). Kuesioner memuat 22 pernyataan skala Likert empat poin (STS = 1, TS = 2, S = 3, SS = 4) dalam lima dimensi dan satu pertanyaan terbuka, sehingga terdapat 132 respons item. Skor dimensi dihitung sebagai rata-rata skor item, dan persentase Setuju/Sangat Setuju dihitung dari respons item, bukan dari jumlah responden. **Ketiga**, regulasi PBJ, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), dan pengelolaan risiko daerah. **Keempat**, literatur empiris yang relevan sebagai pembanding analitis.

Diagnosis masalah menggunakan empat alat bantu. Pemetaan risiko indikatif menggunakan skala kemungkinan 1–5 (sangat jarang sampai sangat sering) dan dampak 1–5 (minor sampai sangat signifikan terhadap biaya, waktu, kualitas, persaingan, atau kepatuhan); skor risiko merupakan hasil kali keduanya. Karena data frekuensi kejadian per risiko belum lengkap, skor ditetapkan sebagai *judgement* analitis berdasarkan bukti yang tersedia, konsekuensi potensial, dan tema risiko dalam literatur. Diagram *fishbone* digunakan untuk menyusun kemungkinan penyebab pada lima dimensi, analisis *5 Why* untuk menelusuri salah satu risiko prioritas, dan analisis kesenjangan (*gap analysis*) untuk membandingkan kondisi eksisting dengan kondisi yang diharapkan.

Tiga alternatif kebijakan dibandingkan menggunakan analisis multikriteria (*multi-criteria analysis*, MCA) dengan lima kriteria yang diturunkan dari prinsip evaluasi kebijakan Dunn (2018) dan Bardach dan Patashnik (2020), lalu disesuaikan dengan konteks Pemerintah Kabupaten Sumedang (Bab III). Setiap alternatif diberi skor 1–5, dan nilai tertimbang dihitung sebagai jumlah perkalian skor dengan bobot. Efektivitas dan keberlanjutan diberi bobot lebih besar karena tujuan intervensi adalah membentuk pengendalian yang konsisten.

Dalam penilaian alternatif, penulis berposisi sebagai analis sekaligus evaluator kebijakan yang membandingkan pilihan berdasarkan bukti dan kriteria yang ditetapkan. Bobot dan skor merupakan *judgement* analitis penulis untuk menstrukturkan *trade-off*, bukan pembuktian keunggulan kebijakan, dan tidak menggantikan keputusan pengambil kebijakan.

Analisis ini memiliki batasan yang dinyatakan secara terbuka. Survei melibatkan enam responden sehingga hasilnya bersifat eksploratif dan tidak mewakili seluruh pemerintah daerah. Cakupan data administratif tidak seluruhnya identik, rincian 99 keterlambatan dan enam temuan BPK belum dianalisis pada tingkat kasus, serta skor risiko dan MCA bersifat indikatif. Karena itu, generalisasi, klaim kausal, dan target numerik dibatasi, dan validasi lanjutan melalui data historis serta *expert judgment* disarankan sebelum adopsi penuh.

2. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

2.1. Kerangka Kebijakan dan Konseptual

Penguatan manajemen risiko PBJ berada pada titik temu kebijakan pengadaan, SPIP, dan pengelolaan risiko daerah. Kerangka utama PBJ adalah Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 sebagaimana terakhir diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025, sedangkan Peraturan LKPP Nomor 11 Tahun 2021 menjadi pedoman perencanaan pengadaan. Harga Perkiraan Sendiri (HPS) serta sebagian pengaturan spesifikasi dan Kerangka Acuan Kerja (KAK) diperdalam pada tahap persiapan pengadaan; dalam artikel ini aspek tersebut dianalisis sejauh terkait dengan kesiapan paket dan risiko yang dapat dikenali sejak perencanaan. Dari sisi pengendalian intern, PP Nomor 60 Tahun 2008, Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2021, dan Peraturan Bupati Sumedang Nomor 161 Tahun 2021 memberikan landasan penilaian dan pengelolaan risiko (Tabel 3).

Tabel 3. Kerangka regulasi PBJ dan manajemen risiko

Regulasi	Fokus	Relevansi
Perpres 16/2018 jo. Perpres 46/2025	Tata kelola PBJ	Landasan penyelenggaraan PBJ.
Peraturan LKPP 11/2021	Perencanaan PBJ	Pedoman perencanaan pengadaan.
PP 60/2008	SPIP dan penilaian risiko	Landasan pengelolaan risiko dalam pengendalian intern.
Peraturan BPKP 5/2021	SPIP Terintegrasi	Penguatan tata kelola dan maturitas pengendalian.
Perbup Sumedang 161/2021	Pengelolaan risiko daerah	Landasan lokal integrasi risiko dalam pengambilan keputusan.

Kerangka tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan kebijakan bukan membangun sistem baru, melainkan memperkuat integrasi mekanisme yang telah tersedia agar informasi risiko benar-benar digunakan dalam keputusan pengadaan. Secara konseptual, ISO 31000 menempatkan manajemen risiko sebagai bagian yang terintegrasi dengan proses organisasi dan pengambilan keputusan serta diperbaiki secara berkelanjutan (International Organization for Standardization, 2018). Prinsip integrasi dan perbaikan berkelanjutan inilah yang menjadi lensa untuk menilai praktik manajemen risiko PBJ di Kabupaten Sumedang.

2.2. Kondisi Eksisting Pengelolaan Risiko PBJ

Bukti administratif pada Bab I menggambarkan skala PBJ serta adanya catatan keterlambatan dan temuan pengawasan, sedangkan survei eksploratif memberikan perspektif persepsi pelaku. Kedua sumber ditriangulasikan untuk membentuk diagnosis awal; survei tidak digunakan untuk menyimpulkan kondisi organisasi secara populasi, dan data administratif tidak otomatis menunjukkan hubungan sebab-akibat dengan kualitas perencanaan. Hasil survei disajikan pada Tabel 4. Skor rata-rata keseluruhan sebesar 3,01 dari 4, dan 123 dari 132 respons item (93,2 persen) berada pada kategori Setuju/Sangat Setuju. Secara umum, praktik manajemen risiko telah dikenal dan mulai diterapkan, tetapi belum sepenuhnya konsisten.

Tabel 4. Hasil survei penerapan manajemen risiko PBJ

Dimensi	Rata-rata	S/SS (% respons item)	Interpretasi
Identifikasi risiko	3,10	90,0%	Relatif telah diterapkan.
Analisis risiko	3,03	100%	Mekanisme analisis cukup dikenal.
Mitigasi dan kapasitas	3,04	95,8%	Relatif baik; perlu konsistensi.
Monitoring dan *early warning*	2,88	87,5%	Dimensi dengan skor terendah.
Evaluasi dan pengawasan	2,96	91,7%	Tindak lanjut perlu diperkuat.
Keseluruhan	**3,01**	**93,2%**	Praktik telah ada, belum sepenuhnya konsisten.

Keterangan: n = 6 responden; 22 item; 132 respons item. Sumber: Survei internal Juni 2026, diolah.

Dimensi monitoring dan *early warning* memperoleh skor terendah (2,88), dengan beberapa item—pelaporan risiko, monitoring terdokumentasi, mekanisme peringatan dini, dan ketepatan tindak lanjut—berada sekitar 2,83. Seluruh responden memberikan respons positif terhadap item pelatihan manajemen risiko, sementara jawaban terbuka menekankan kebutuhan pelatihan penyegaran (*refresher*), sosialisasi berkala, dan pendampingan kasus. Dengan demikian, isu kapasitas dibaca sebagai kebutuhan konsistensi penerapan, bukan ketiadaan pelatihan. Temuan ini diperlakukan sebagai indikasi persepsi yang memerlukan verifikasi dengan data operasional.

2.3. Pemetaan Risiko Indikatif

Pemetaan risiko pada Tabel 5 merupakan alat bantu analisis, bukan asesmen risiko formal Pemerintah Kabupaten Sumedang. Survei persepsi tidak digunakan untuk menghitung nilai kemungkinan dan dampak.

Tabel 5. Pemetaan risiko indikatif pada perencanaan PBJ

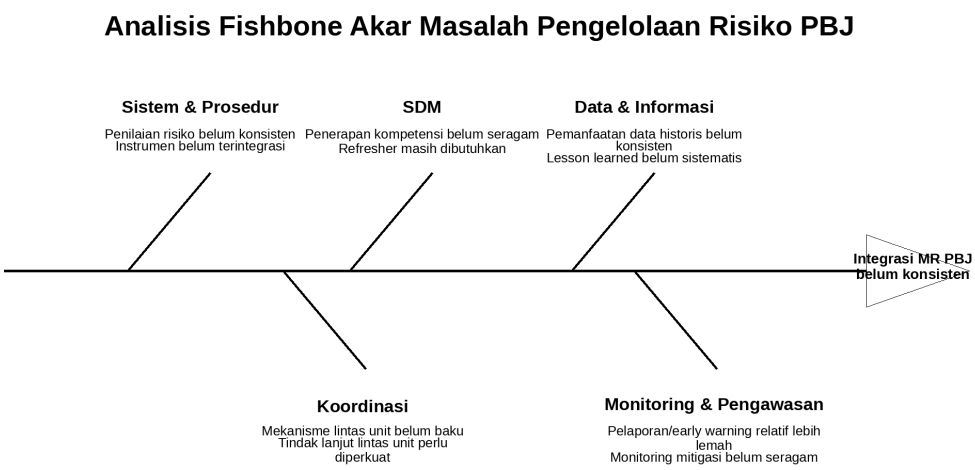
Risiko	Kemungkinan	Dampak	Skor	Implikasi
Kebutuhan belum berbasis data memadai	4	4	16	Ketidaktepatan kebutuhan/inefisiensi.
Estimasi biaya/HPS berpotensi tidak akurat	4	4	16	Kewajaran harga/gagal proses.
Spesifikasi/KAK berpotensi terlalu sempit	3	5	15	Persaingan terbatas/risiko kepatuhan.
Jadwal pengadaan tidak realistis	5	3	15	Keterlambatan dan penumpukan akhir tahun.
Konflik kepentingan	3	4	12	Risiko integritas dan objektivitas.
Kesiapan dokumen tidak memadai	3	3	9	Proses tertunda/diulang.
Pengendalian risiko tidak konsisten	3	3	9	Risiko diketahui atau ditindaklanjuti terlambat.

Keterangan: skor = kemungkinan × dampak; bersifat indikatif untuk memprioritaskan pembahasan, bukan probabilitas statistik. Sumber: Hasil analisis penulis.

Empat risiko dengan skor tertinggi—kebutuhan yang belum berbasis data, estimasi biaya/HPS, spesifikasi/KAK, dan jadwal—diprioritaskan karena berkaitan langsung dengan ketepatan kebutuhan, kompetisi, kewajaran biaya, dan ketepatan waktu, yaitu area yang berkonsekuensi luas terhadap proses dan hasil PBJ. Validasi dengan data historis dan pemilik risiko tetap diperlukan.

2.4. Analisis Akar Masalah

Diagram *fishbone* pada Gambar 1 menyusun kemungkinan penyebab belum konsistennya integrasi manajemen risiko PBJ pada lima dimensi: sistem dan prosedur, SDM, data dan informasi, koordinasi, serta monitoring dan pengawasan. Pemetaan ini merupakan hipotesis kerja kebijakan yang disusun dari triangulasi bukti, bukan pembuktian hubungan kausal.



Gambar 1. Diagram *fishbone* akar masalah pengelolaan risiko PBJ

Sumber: Hasil analisis penulis.

Untuk memperdalam salah satu risiko prioritas, analisis *5 Why* diterapkan pada risiko estimasi biaya/HPS yang berpotensi tidak mencerminkan kondisi pasar (Tabel 6). Rangkaian penelusuran ini merupakan penalaran logis atas kemungkinan akar masalah yang perlu diverifikasi pada tingkat paket.

Tabel 6. Analisis 5 Why pada risiko estimasi biaya/HPS

Tahap	Hasil analisis
Masalah	Estimasi biaya/HPS berisiko tidak mencerminkan kondisi pasar.
Why 1	Sumber informasi harga belum selalu memadai.
Why 2	Survei dan analisis pasar belum dilakukan dengan kedalaman yang sama.
Why 3	Data historis pengadaan/harga belum terkelola sebagai informasi bersama.
Why 4	Informasi belum sistematis dihubungkan dengan profil risiko paket.
Why 5	Mekanisme pembelajaran dan pemanfaatan data risiko belum terintegrasi secara konsisten.
Akar masalah	**Data, informasi, dan pembelajaran risiko belum sepenuhnya terintegrasi dalam keputusan PBJ.**

Sumber: Hasil analisis penulis.

2.5. Dampak dan Urgensi Kebijakan

Rangkaian penyebab tersebut membentuk rantai risiko dan dampak sebagaimana disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Rantai risiko dan dampak

Permasalahan awal	Konsekuensi	Dampak strategis
Kebutuhan kurang berbasis data	Barang/jasa kurang sesuai kebutuhan	Inefisiensi belanja.
Spesifikasi/KAK terlalu sempit	Persaingan berpotensi terbatas	Risiko tata kelola/kepatuhan.
Estimasi biaya/HPS kurang akurat	Harga kurang mencerminkan pasar	Risiko inefisiensi/gagal proses.
Jadwal tidak realistis	Waktu pemilihan/pelaksanaan terbatas	Keterlambatan *output*.
Monitoring/*early warning* lemah	Risiko diketahui terlambat	Pengendalian menjadi korektif.
Evaluasi tidak menjadi *lesson learned*	Masalah berpotensi berulang	Efektivitas pengendalian menurun.

Sumber: Analisis penulis.

Urgensi kebijakan terletak pada kebutuhan menggeser orientasi dari sekadar memiliki dokumen risiko menjadi menggunakan informasi risiko sebagai dasar keputusan dan pengendalian. Hal ini relevan karena fondasi regulasi dan praktik manajemen risiko telah tersedia, sehingga yang dibutuhkan adalah integrasi, bukan sistem baru.

2.6. Analisis Kesenjangan

Kesenjangan antara kondisi eksisting dan kondisi yang diharapkan pada enam dimensi disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Analisis kesenjangan pengelolaan risiko PBJ

Dimensi	Kondisi eksisting	Kondisi yang diharapkan	Kesenjangan
Proses	Manajemen risiko mulai diterapkan; konsistensi penggunaannya dalam keputusan paket belum terukur seragam.	Penilaian risiko menjadi bagian keputusan paket prioritas.	Proses
SDM	Pelatihan telah dikenal; konsistensi penerapan antarunit belum dinilai secara representatif.	Kompetensi diterapkan secara konsisten.	Kapasitas
Data	Pemanfaatan data historis sebagai input bersama belum terdokumentasi konsisten.	Data menjadi input perencanaan dan mitigasi.	Informasi
Monitoring	Pelaporan dan peringatan dini merupakan dimensi dengan skor terendah.	Monitoring dan peringatan dini terdokumentasi.	Pengendalian
Koordinasi	Mekanisme baku aliran informasi lintas aktor belum terkonfirmasi.	Peran dan aliran informasi terstruktur.	Tata kelola
Pembelajaran	Pemanfaatan hasil evaluasi sebagai *lesson learned* belum sistematis.	*Lesson learned* digunakan dalam perencanaan berikutnya.	Pembelajaran

Sumber: Hasil analisis penulis.

Keenam kesenjangan pada Tabel 8 dikelompokkan menjadi tiga: kesenjangan proses; kesenjangan kapasitas dan informasi; serta kesenjangan tata kelola dan pengendalian. Yang dimaksud adalah jarak antara mekanisme yang telah tersedia dengan penggunaan informasi risiko secara konsisten dalam keputusan PBJ. Karena sebagian kesenjangan masih bersifat indikatif, alternatif kebijakan pada Bab III perlu dirancang bertahap dengan mekanisme uji coba dan evaluasi sebelum diperluas.

2.7. Pembelajaran dari Praktik Instansi Lain

Pengalaman instansi lain memberi pembelajaran bagi penyusunan alternatif. Pada tingkat pusat, penerapan manajemen risiko dalam *e-purchasing* di LKPP menunjukkan bahwa pengelolaan risiko pengadaan membutuhkan kombinasi proses yang jelas, kesiapan SDM, serta monitoring dan evaluasi yang berjalan rutin (Meilani et al., 2026). Pada tingkat unit pelaksana, penerapan manajemen risiko pengadaan di BP2JK Wilayah Gorontalo menekankan pentingnya dukungan kelembagaan agar identifikasi risiko berlanjut menjadi pengendalian (Sumaga et al., 2026). Pada program peningkatan penggunaan produk dalam negeri, komitmen manajemen, budaya sadar risiko, integrasi proses bisnis, komunikasi, dan pelatihan menjadi faktor kunci keberhasilan (Oktaviyani et al., 2025). Pembelajaran ini menunjukkan bahwa pilihan kebijakan bagi Kabupaten Sumedang perlu menggabungkan penguatan individu, prosedur, dan kelembagaan, bukan hanya salah satunya.

2.8. Sintesis Analisis

Analisis pada bab ini menunjukkan bahwa persoalan manajemen risiko PBJ di Kabupaten Sumedang bukan ketiadaan regulasi atau praktik, melainkan belum terhubungnya praktik yang ada ke dalam siklus keputusan. Hal ini sejalan dengan prinsip ISO 31000 bahwa manajemen risiko efektif apabila terintegrasi dengan proses organisasi dan pengambilan keputusan serta diperbaiki secara berkelanjutan (International Organization for Standardization, 2018). Skor terendah pada dimensi monitoring dan *early warning* mengindikasikan bahwa titik lemah berada pada tahap setelah risiko diidentifikasi—yakni pemantauan, pelaporan, dan tindak lanjut—sehingga identifikasi risiko berpotensi berhenti sebagai kepatuhan administratif.

Diagnosis lintas dimensi juga konsisten dengan literatur. Santos dan Martins (2023) menempatkan faktor manusia, proses organisasi, dan perangkat pendukung sebagai sumber utama risiko pembelian pemerintah, sedangkan Oktaviyani et al. (2025) menegaskan bahwa keberhasilan manajemen risiko pengadaan bergantung pada kombinasi komitmen manajemen, integrasi proses bisnis, sumber daya, komunikasi, dan pelatihan. Temuan Meilani et al. (2026) dan Sumaga et al. (2026) mengenai pentingnya monitoring, evaluasi, dan dukungan kelembagaan memperkuat argumen bahwa intervensi parsial—hanya pelatihan atau hanya penambahan formulir—tidak memadai. Implikasinya, alternatif kebijakan perlu dinilai dari kemampuannya menjawab seluruh kelompok kesenjangan secara terpadu.

3. ALTERNATIF PILIHAN KEBIJAKAN

3.1. Dasar Penyusunan Alternatif

Alternatif disusun berdasarkan diagnosis Bab II. Karena praktik manajemen risiko telah mulai berjalan, pilihan kebijakan tidak dimulai dari membangun sistem baru, melainkan dari tingkat kedalaman intervensi: penguatan kapasitas, standardisasi proses, hingga integrasi tata kelola (Tabel 9).

Tabel 9. Ringkasan alternatif kebijakan

Alternatif	Fokus	Instrumen utama	Kesenjangan utama
I. Penguatan kapasitas dan konsistensi	SDM dan praktik kerja	*Refresher*, *coaching*, klinik kasus, panduan praktis	Kapasitas/penerapan
II. Penguatan prosedur, monitoring, dan reviu	Standardisasi proses dan pengendalian	*Risk Assessment Sheet*, *quality review*, monitoring, *early warning*	Proses/pengendalian
III. Integrasi manajemen risiko	Proses, SDM, data, koordinasi, pembelajaran	Penilaian risiko, basis data, monitoring, *quality review*, *lesson learned*	Seluruh kesenjangan

Sumber: Analisis penulis.

3.2. Uraian Alternatif Kebijakan

Alternatif I, penguatan kapasitas dan konsistensi penerapan, memperkuat kompetensi melalui *refresher*, *coaching*, klinik konsultasi, dan panduan praktis. Alternatif ini mudah diterapkan dan hemat sumber daya, tetapi keberhasilannya bergantung pada individu serta belum menyelesaikan persoalan data, monitoring, dan koordinasi. **Alternatif II**, penguatan prosedur, monitoring, dan reviu berbasis risiko, menstandardisasi *Risk Assessment Sheet* untuk paket prioritas, *quality review*, format monitoring mitigasi, pemicu *early warning*, dan pencatatan tindak lanjut. Alternatif ini lebih kuat dalam pengendalian proses, tetapi berisiko menjadi tambahan administrasi apabila informasi risiko tidak digunakan dalam keputusan. **Alternatif III**, integrasi manajemen risiko dalam perencanaan PBJ, menghubungkan proses, SDM, data, monitoring, koordinasi, pengawasan, dan pembelajaran dalam satu siklus tanpa membentuk sistem baru yang terpisah. Model siklus tersebut ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Model integrasi manajemen risiko dalam perencanaan PBJ

Sumber: Hasil analisis penulis.

Tabel 10. Perbandingan alternatif kebijakan

Aspek	Alternatif I	Alternatif II	Alternatif III
Kelebihan	Mudah, biaya relatif rendah	Memperkuat proses dan kontrol preventif	Menjawab seluruh kesenjangan secara terpadu
Keterbatasan	Bergantung pada individu	Risiko administratif jika tidak dipakai dalam keputusan	Koordinasi lebih kompleks
Kebutuhan sumber daya	Rendah	Sedang	Sedang–tinggi
Outcome utama	Kompetensi dan penerapan lebih konsisten	Monitoring dan reviu lebih konsisten	Siklus risiko dan pembelajaran organisasi terintegrasi

Sumber: Analisis penulis.

3.3. Kriteria Penilaian Alternatif

Kriteria disusun secara adaptif dari kriteria evaluasi kebijakan Dunn (2018) serta Bardach dan Patashnik (2020), dengan mempertimbangkan efektivitas, kelayakan implementasi, efisiensi sumber daya, dukungan kelembagaan, dan keberlanjutan (Tabel 11).[5] Bobot merefleksikan *judgement* kebijakan penulis: efektivitas dan keberlanjutan diberi bobot lebih besar karena tujuan intervensi adalah membentuk pengendalian yang konsisten.

Tabel 11. Kriteria dan bobot penilaian alternatif kebijakan

Kriteria	Bobot	Pertimbangan
Efektivitas	30%	Kemampuan menjawab akar masalah dan tiga kelompok kesenjangan utama.
Kelayakan implementasi	20%	Kemudahan diterapkan pada struktur dan proses yang tersedia.
Efisiensi sumber daya	15%	Kebutuhan biaya, SDM, waktu, dan dukungan sistem.
Dukungan kelembagaan	15%	Kesesuaian dengan kewenangan dan dukungan aktor.
Keberlanjutan	20%	Kemampuan membentuk praktik konsisten dan pembelajaran berkelanjutan.

3.4. Hasil Penilaian Alternatif

Tabel 12. Hasil penilaian multikriteria alternatif kebijakan

Kriteria	Bobot	Alt. I	Alt. II	Alt. III
Efektivitas	30%	3	4	5
Kelayakan implementasi	20%	5	4	3
Efisiensi sumber daya	15%	4	3	3
Dukungan kelembagaan	15%	4	4	4
Keberlanjutan	20%	3	4	5
Nilai tertimbang	**100%**	**3,70**	**3,85**	**4,15**

Keterangan: skor 1 = sangat rendah, 5 = sangat tinggi; untuk efisiensi sumber daya, skor tinggi berarti lebih efisien. Sumber: Hasil analisis penulis.

Alternatif III memperoleh nilai tertimbang tertinggi (4,15), diikuti Alternatif II (3,85) dan Alternatif I (3,70). Cakupan intervensi Alternatif III yang paling luas memberinya skor efektivitas dan keberlanjutan tertinggi, tetapi *trade-off*-nya tampak pada skor kelayakan implementasi dan efisiensi sumber daya yang lebih rendah. Karena itu, hasil MCA dipahami sebagai alat bantu keputusan, bukan pembuktian bahwa Alternatif III pasti paling unggul dalam praktik. Implikasinya, Alternatif III diprioritaskan sebagai arah kebijakan yang diuji secara bertahap, dengan skor yang dikonfirmasi melalui *expert judgment* empat sampai lima pemangku kepentingan dan disesuaikan setelah uji coba.

Dasar pemberian skor dapat dijelaskan per kriteria. Pada kriteria efektivitas, Alternatif I hanya menjawab kesenjangan kapasitas sehingga memperoleh skor 3, Alternatif II menjawab kesenjangan proses dan pengendalian sehingga memperoleh skor 4, sedangkan Alternatif III menjawab ketiga kelompok kesenjangan sehingga memperoleh skor 5. Pada kriteria kelayakan implementasi dan efisiensi sumber daya, urutannya berbalik: Alternatif I paling mudah diterapkan dan paling hemat, sedangkan Alternatif III menuntut koordinasi lintas unit dan dukungan data yang lebih besar. Ketiga alternatif memperoleh skor yang sama pada dukungan kelembagaan karena seluruhnya berada dalam kewenangan pemerintah daerah dan bertumpu pada regulasi yang telah tersedia. Pada kriteria keberlanjutan, Alternatif III unggul karena membangun basis data risiko dan mekanisme *lesson learned* yang membuat praktik tidak bergantung pada individu tertentu.

3.5. Alternatif yang Diprioritaskan

Arah kebijakan yang diprioritaskan adalah pengintegrasian manajemen risiko secara bertahap dan proporsional dalam perencanaan PBJ Pemerintah Kabupaten Sumedang melalui standardisasi penilaian risiko, penguatan konsistensi kompetensi, pemanfaatan data historis, *quality review* berbasis risiko, monitoring dan *early warning*, koordinasi kelembagaan, serta pembelajaran dari hasil pengadaan dan pengawasan. Alternatif III diprioritaskan karena menggabungkan penguatan kapasitas dan prosedur dari Alternatif I dan II dengan data, monitoring, koordinasi, pengawasan, dan pembelajaran; keberhasilannya tetap bergantung pada kelayakan implementasi dan hasil evaluasi uji coba.

4. REKOMENDASI KEBIJAKAN

4.1. Kesimpulan

Pemerintah Kabupaten Sumedang telah memiliki fondasi regulasi dan praktik manajemen risiko PBJ, tetapi praktik tersebut belum terintegrasi dan digunakan secara konsisten sebagai dasar keputusan. Data administratif menunjukkan area operasional yang perlu ditelaah, sedangkan survei eksploratif mengindikasikan bahwa pelaporan, monitoring, peringatan dini, dan tindak lanjut merupakan area yang paling perlu diperkuat. Analisis

akar masalah menunjukkan bahwa persoalan bersifat lintas dimensi—proses, kompetensi, data, koordinasi, dan pengendalian—sehingga intervensi parsial tidak memadai.

Dari tiga alternatif yang dibandingkan, integrasi manajemen risiko dalam perencanaan PBJ memperoleh nilai tertinggi (4,15 dari 5) karena menggabungkan penguatan kompetensi dan prosedur dengan pemanfaatan data, monitoring, koordinasi, pengawasan, dan *lesson learned*.

Dengan demikian, persoalan manajemen risiko PBJ di Kabupaten Sumedang tidak terletak pada ketiadaan regulasi atau instrumen, melainkan pada belum terhubungnya instrumen tersebut dengan keputusan, pemantauan, dan pembelajaran. Kebijakan yang dibutuhkan adalah kebijakan integrasi yang bertahap dan proporsional, dengan ukuran keberhasilan pada penggunaan informasi risiko, bukan pada jumlah dokumen yang dihasilkan.

4.2. Rekomendasi Kebijakan Utama

Pemerintah Kabupaten Sumedang perlu mengintegrasikan manajemen risiko secara bertahap dan proporsional dalam perencanaan PBJ melalui standardisasi penilaian risiko, penguatan konsistensi kompetensi pelaku, pemanfaatan data historis, *quality review* berbasis risiko, monitoring dan *early warning*, pengendalian konflik kepentingan, analisis pasar, serta pengawasan berbasis risiko.

Rekomendasi tidak dimaksudkan membentuk sistem baru atau menambah administrasi pada seluruh paket. Paket berisiko rendah menggunakan pengendalian standar; paket berisiko menengah memperoleh penilaian dan monitoring internal; sedangkan paket strategis, kompleks, atau berisiko tinggi memperoleh penilaian lebih mendalam, *quality review*, mitigasi, dan pendampingan sesuai kebutuhan.

4.3. Strategi Implementasi

Rekomendasi dijabarkan dalam tujuh strategi beserta langkah konkret, penanggung jawab, dan indikatornya (Tabel 13). Ketujuh strategi tersebut dipetakan langsung pada kesenjangan yang ditemukan di Bab II. Strategi *risk-based planning* dan analisis pasar menjawab kesenjangan proses, khususnya pada empat risiko prioritas—kebutuhan, HPS, spesifikasi, dan jadwal. Strategi penguatan konsistensi kompetensi menjawab kesenjangan kapasitas. Strategi basis data risiko dan *lesson learned* menjawab kesenjangan informasi dan pembelajaran, termasuk akar masalah yang ditemukan melalui analisis *5 Why*. Strategi *quality review* dan *early warning* menjawab dimensi dengan skor survei terendah, sedangkan strategi pengendalian konflik kepentingan dan pengawasan berbasis risiko menjawab kesenjangan tata kelola dan pengendalian. Dengan pemetaan ini, setiap strategi memiliki dasar yang dapat ditelusuri ke diagnosis masalah.

Tabel 13. Matriks strategi implementasi

Strategi	Langkah konkret	Penanggung jawab	Indikator
1. *Risk-based planning*	Menetapkan kriteria paket prioritas dan *Risk Assessment Sheet* sebagai pendukung keputusan.	OPD/PPK; UKPBJ; Sekda	% paket prioritas memiliki profil risiko dan mitigasi.
2. Konsistensi kompetensi	*Refresher*, *coaching*, dan klinik kasus tentang kebutuhan, pasar, risiko, mitigasi, dan monitoring.	UKPBJ; BKPSDM; Inspektorat	% PPK/PPTK sasaran memperoleh penguatan dan mampu menerapkan instrumen.
3. *Quality review* dan *early warning*	Reviu paket berisiko tinggi; monitoring mitigasi dan pemicu peringatan dini.	PPK/OPD; UKPBJ; pimpinan OPD	% paket prioritas direviu; % mitigasi dimonitor dan ditindaklanjuti.
4. Basis data risiko dan *lesson learned*	Konsolidasi keterlambatan, gagal/ulang, adendum, denda, masalah penyedia, dan temuan pengawasan.	UKPBJ; OPD; Inspektorat; unit data	Rekap tersedia dan digunakan untuk paket prioritas.
5. Pengendalian konflik kepentingan	Deklarasi, pakta integritas, dokumentasi keputusan, pelaporan, dan tindak lanjut.	OPD/PPK; UKPBJ; Inspektorat	Pengendalian konflik terdokumentasi dan ditindaklanjuti.
6. Analisis pasar/*market sounding*	Analisis penyedia, persaingan, teknologi, kewajaran harga, waktu, dan risiko teknis pada paket prioritas.	PPK/tim teknis; UKPBJ	% paket sesuai kriteria memiliki analisis pasar terdokumentasi.
7. Pengawasan berbasis risiko	Menggunakan profil risiko untuk prioritas konsultasi, *assurance*, dan pengawasan.	Inspektorat; UKPBJ/OPD	Profil risiko menjadi input pengawasan; tren temuan berulang menurun.

Sumber: Hasil analisis penulis.

4.4. Kebutuhan Sumber Daya, Evaluasi, dan Peta Jalan 2027–2029

Implementasi awal memanfaatkan struktur, data, dan aplikasi yang telah tersedia. Kebutuhan tambahan terutama berupa waktu koordinasi, anggaran pengembangan kompetensi, dukungan pengelolaan data sederhana, serta kapasitas *quality review* dan pengawasan pada paket prioritas. Evaluasi dilakukan bertahap agar efektivitas instrumen dapat dinilai sebelum diperluas (Tabel 14).

Tabel 14. Kebutuhan sumber daya dan mekanisme evaluasi

Area implementasi	Kebutuhan sumber daya	Mekanisme evaluasi
Instrumen dan tata kelola	Tim/pegawai yang sudah ada; dukungan administrasi/hukum; tanpa aplikasi baru pada tahap awal.	Evaluasi triwulanan atas kelengkapan, kemudahan penggunaan, dan tindak lanjut *Risk Assessment* pada paket uji coba.
Kompetensi	Anggaran/*refocusing* kegiatan pengembangan kompetensi; fasilitator internal/eksternal; waktu *coaching*.	Evaluasi semester melalui partisipasi, umpan balik, dan reviu kualitas penerapan instrumen pada sampel paket.
Data, monitoring, dan *early warning*	Konsolidasi INAPROC/SiRUP, SIJAGUR, hasil pengawasan, dan *dashboard* sederhana; dukungan unit data/TI.	Evaluasi semester atas kelengkapan data, ketepatan tindak lanjut pemicu, dan penggunaan *lesson learned*.
Pengawasan berbasis risiko	Sumber daya Inspektorat yang tersedia dengan prioritas pada area/paket berisiko tinggi.	Evaluasi tahunan atas cakupan pengawasan berbasis risiko, tindak lanjut, dan tren temuan berulang.

Sumber: Analisis penulis.

Tabel 15. Peta jalan implementasi 2027–2029

Tahap/tahun	Fokus	Kegiatan utama	Hasil yang diharapkan
Tahap I — 2027	Fondasi dan uji coba	Kriteria paket prioritas, *Risk Assessment Sheet*, *refresher*, konsolidasi data awal, monitoring/*early warning*.	Instrumen dasar tersedia dan diuji pada paket prioritas.
Tahap II — 2028	Implementasi	Penilaian risiko, *quality review*, analisis pasar, monitoring, *early warning*, tindak lanjut.	Risiko paket prioritas dikenali dan dikendalikan lebih dini.
Tahap III — 2029	Institusionalisasi	Basis data risiko, *lesson learned*, evaluasi, pengawasan berbasis risiko, penyempurnaan instrumen.	Manajemen risiko menjadi bagian rutin pengambilan keputusan PBJ.

Sumber: Analisis penulis.

Implementasi bertahap memungkinkan pemerintah menguji instrumen pada paket prioritas, mengevaluasi efektivitasnya, dan menyederhanakan mekanisme sebelum diperluas. Hal ini penting untuk mencegah manajemen risiko berubah menjadi beban administratif pada belasan ribu paket.

4.5. Pembagian Peran

Pembagian kewenangan mengikuti prinsip bahwa PPK/perangkat daerah tetap menjadi pemilik risiko pada proses yang menjadi tanggung jawabnya; UKPBJ berperan pada standardisasi, fasilitasi, pembinaan, dan reviu sesuai kewenangan; Inspektorat memberikan konsultasi dan *assurance* tanpa mengambil alih kepemilikan risiko; sedangkan Sekretaris Daerah mendukung koordinasi lintas perangkat daerah (Tabel 16).

Tabel 16. Pembagian peran pemangku kepentingan

Pemangku kepentingan	Peran
Pimpinan Daerah/Sekretaris Daerah	Arah kebijakan dan koordinasi lintas perangkat daerah.
Pimpinan perangkat daerah	Memastikan pengelolaan risiko dan tindak lanjut mitigasi.
PPK/PPTK sesuai kewenangan	Mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memonitor risiko pada proses yang menjadi tanggung jawabnya.
UKPBJ	Standardisasi instrumen, fasilitasi, pembinaan, konsultasi, dan *quality review* sesuai kewenangan.
Inspektorat	Konsultasi, *assurance*, dan pengawasan berbasis risiko tanpa mengambil alih kepemilikan risiko.
BKPSDM	Dukungan pengembangan kompetensi berkelanjutan.
Unit data/TI	Dukungan konsolidasi dan pemanfaatan informasi risiko.

Sumber: Analisis penulis.

4.6. Indikator Keberhasilan

Tabel 17. Indikator keberhasilan

Dimensi	Indikator
Penerapan risiko	% paket prioritas memiliki penilaian dan mitigasi risiko.
Kapasitas	% PPK/PPTK sasaran memperoleh penguatan dan mampu menerapkan instrumen.
Quality review	% paket strategis/berisiko tinggi direviu sesuai mekanisme.
Monitoring dan *early warning*	% mitigasi yang dimonitor/ditindaklanjuti; risiko prioritas ditangani sebelum berkembang menjadi masalah.
Pemanfaatan data	Penggunaan data historis dan *lesson learned* dalam perencanaan paket prioritas.
Hasil proses/pengawasan	Tren keterlambatan, pengadaan gagal/ulang, dan temuan berulang dibandingkan *baseline*.

Sumber: Analisis penulis.

Indikator dibedakan antara *output* implementasi—paket prioritas yang memiliki profil risiko, mitigasi yang dimonitor, dan pelaku yang memperoleh penguatan—dan *outcome* yang dipantau, yaitu tren keterlambatan, pengadaan gagal/ulang, dan temuan berulang. Target numerik ditetapkan setelah *baseline* tervalidasi agar tidak arbitrer; data 2025 dapat menjadi titik awal dan dikonfirmasi dengan data 2026.

4.7. Risiko Implementasi dan Mitigasi

Tabel 18. Risiko implementasi dan mitigasi

Risiko implementasi	Dampak	Mitigasi
Penilaian risiko dianggap tambahan administrasi	Kepatuhan formal	Instrumen sederhana; pendalaman hanya pada paket prioritas.
Kompetensi penerapan tidak merata	Kualitas penilaian berbeda	*Refresher*, *coaching*, dan contoh kasus.
Risk Assessment hanya menjadi dokumen	Risiko tidak memengaruhi keputusan	*Quality review* dan monitoring tindak lanjut.
Data historis tersebar	Keputusan kurang berbasis bukti	Konsolidasi data secara bertahap.
Koordinasi lintas unit lemah	Implementasi parsial	Penetapan peran dan mekanisme koordinasi.
Quality review menjadi hambatan proses	Proses melambat	Fokus pada paket strategis/berisiko tinggi.
Early warning tidak ditindaklanjuti	Risiko berkembang menjadi masalah	Penanggung jawab dan batas waktu tindak lanjut.

Sumber: Analisis penulis.

4.8. Catatan Penutup dan Keterbatasan

Kontribusi praktis artikel ini terletak pada dua prinsip desain. Pertama, prinsip proporsionalitas mencegah manajemen risiko berubah menjadi beban administratif pada belasan ribu paket, karena pendalaman hanya diberikan pada paket prioritas. Kedua, pemisahan peran antara pemilik risiko (PPK/OPD), fasilitator dan peninjau mutu (UKPBJ), serta pemberi *assurance* (Inspektorat) menjaga akuntabilitas tanpa mengaburkan tanggung jawab. Dengan demikian, keberhasilan kebijakan semestinya diukur dari penggunaan informasi risiko untuk mencegah masalah dan memperbaiki keputusan, bukan dari bertambahnya dokumen administratif.

Keputusan kebijakan yang diharapkan dari pimpinan daerah adalah dukungan untuk menerapkan integrasi manajemen risiko secara bertahap dan proporsional, dimulai dari paket prioritas, melalui penetapan kebijakan daerah yang mengatur kriteria paket prioritas, instrumen penilaian risiko, pembagian peran, dan mekanisme evaluasi. Kontribusi utama *policy paper* ini adalah menyediakan kerangka yang menghubungkan data dan bukti, penilaian risiko, pengendalian proporsional, monitoring dan *early warning*, serta *lesson learned* ke dalam siklus perencanaan PBJ berikutnya.

Analisis ini bertumpu pada data yang cakupannya terbatas: survei hanya melibatkan enam responden, rincian 99 keterlambatan dan enam temuan BPK belum dianalisis pada tingkat kasus, serta skor risiko dan MCA bersifat indikatif. Karena itu, sebelum adopsi penuh disarankan validasi skor risiko dan penilaian alternatif oleh empat sampai lima ahli atau pemangku kepentingan, analisis keterlambatan dan temuan pada tingkat kasus, serta evaluasi hasil uji coba pada paket prioritas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada para responden dari perangkat daerah/unit kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang yang telah berpartisipasi dalam survei, serta kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang dan Pihak Teerkait atas dukungan data yang digunakan dalam artikel ini.

CATATAN AKHIR

1. LKPP/INAPROC, Profil Pengadaan Monitoring Kabupaten Sumedang Tahun Anggaran 2025. Angka yang digunakan merupakan potret *dashboard*; nilai belanja pengadaan, RUP, dan realisasi tidak diasumsikan memiliki cakupan/status proses identik sehingga perbandingannya tidak digunakan sebagai rasio serapan atau kinerja.
2. SIJAGUR Kabupaten Sumedang, rekapitulasi Tahun Anggaran 2025. Angka 99 merupakan jumlah absolut paket/kontrak yang tercatat terlambat; karena denominator dan cakupan pembanding belum tersedia seragam, angka ini tidak ditafsirkan sebagai tingkat keterlambatan.
3. BPK RI, bahan Laporan Hasil Pemeriksaan terkait PBJ Kabupaten Sumedang. Angka 6 merupakan agregat temuan/permasalahan yang berkaitan dengan PBJ; relevansi setiap temuan terhadap perencanaan perlu ditelaah per temuan sehingga digunakan sebagai sinyal tata kelola, bukan bukti kausal.
4. Survei internal penerapan manajemen risiko PBJ, Juni 2026: enam responden, 22 pernyataan Likert empat poin (132 respons item), dan satu pertanyaan terbuka. Persentase 93,2% berarti 123 dari 132 respons item berada pada kategori S/SS, bukan proporsi responden. Rincian disajikan pada Lampiran 1.
5. Kriteria MCA disusun secara adaptif dengan merujuk prinsip evaluasi kebijakan Dunn (2018) serta Bardach dan Patashnik (2020), kemudian disesuaikan dengan konteks Pemerintah Kabupaten Sumedang.

DAFTAR PUSTAKA

Bardach, E., & Patashnik, E. M. (2020). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving* (6th ed.). CQ Press.

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2025). *Laporan hasil pemeriksaan terkait pengadaan barang/jasa pemerintah Kabupaten Sumedang*.

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2021). *Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP Terintegrasi*.

Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.

Guspika. (2025). *Policy paper/brief: Salah satu bentuk tulisan karya ilmiah* [Bahan paparan]. Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. ISO.

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2021). *Peraturan LKPP Nomor 11 Tahun 2021 tentang Pedoman Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*.

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2025). *Profil pengadaan monitoring Kabupaten Sumedang tahun anggaran 2025* [Dashboard INAPROC].

Meilani, A., Karunia, L., & Sutrisno, E. (2026). Penerapan manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa pemerintah melalui e-purchasing di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*. https://doi.org/10.37385/n33vvp90

Oktaviyani, T., Saksono, R. N. A., & Rahayu, N. S. (2025). Key success factors of risk management in the procurement process to support the domestic product utilization enhancement program. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting, 6*(4), 3186–3199. https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i4.4841

Pemerintah Kabupaten Sumedang. (2021). *Peraturan Bupati Sumedang Nomor 161 Tahun 2021 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang*.

Pemerintah Kabupaten Sumedang. (2025). *Data SIJAGUR pengadaan barang/jasa tahun anggaran 2025*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana terakhir diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025*.

Santos, L. F. M. dos, & Martins, R. S. (2023). Risk management in government purchases. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 20*(1). https://doi.org/10.4013/base.2023.201.04

Sumaga, A. N., Rachman, E., & Antu, Y. (2026). Penerapan manajemen risiko dalam pengadaan barang dan jasa di BP2JK Wilayah Gorontalo. *Indonesian Journal of Public Administration and Policy, 1*(1). https://doi.org/10.70742/ijpap.v1i1.478

Young, E., & Quinn, L. (2003). *Writing effective public policy papers*. Open Society Institute.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Ringkasan Survei Manajemen Risiko PBJ

Survei dilaksanakan pada Juni 2026 terhadap enam responden dari beberapa perangkat daerah/unit kerja yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengalaman dalam proses PBJ. Empat responden memiliki pengalaman lebih dari lima tahun, satu responden 2–5 tahun, dan satu responden kurang dari dua tahun. Kuesioner memuat 22 pernyataan skala Likert empat poin (STS = 1, TS = 2, S = 3, SS = 4) dan satu pertanyaan terbuka. Skor dimensi dihitung dengan merata-ratakan skor item pada dimensi terkait. Dari 132 respons item, 123 respons (93,2 persen) berada pada kategori S/SS. Survei bersifat eksploratif dan digunakan sebagai bukti pendukung dan triangulasi, bukan dasar generalisasi.

Tabel L1. Profil responden survei

Pengalaman dalam proses PBJ	Jumlah responden
Lebih dari 5 tahun	4
2–5 tahun	1
Kurang dari 2 tahun	1
Jumlah	**6**

Sumber: Survei internal Juni 2026.

Lampiran 2. Catatan Transparansi dan Cakupan Data Administratif

Lampiran ini menjelaskan bagaimana data administratif digunakan agar pembaca tidak menafsirkan angka di luar cakupannya.

Tabel L2. Cakupan dan batas interpretasi data

Sumber/indikator	Cakupan penggunaan	Batas interpretasi
INAPROC TA 2025	Belanja pengadaan, RUP, jumlah RUP, dan realisasi pada potret *dashboard* yang digunakan.	Tidak dipakai sebagai rasio serapan/kinerja karena status proses/cakupan indikator dapat berbeda.
SIJAGUR: 99 keterlambatan	Jumlah absolut paket/kontrak yang tercatat terlambat dalam rekap yang digunakan.	Tidak dihitung sebagai tingkat keterlambatan karena denominator belum tersedia seragam.
BPK: 6 temuan terkait PBJ	Agregat temuan/permasalahan PBJ pada bahan LHP yang digunakan.	Tidak seluruhnya diasumsikan berasal dari perencanaan; relevansi perlu ditelaah per temuan.
Survei internal	Persepsi enam responden atas 22 item manajemen risiko PBJ.	Eksploratif; tidak mewakili seluruh pemerintah daerah dan tidak digunakan untuk menghitung probabilitas risiko.

Sumber: Analisis penulis.

Lampiran 3. Keterlacakan Strategi terhadap Diagnosis Masalah

Matriks berikut menunjukkan keterkaitan setiap strategi implementasi dengan kesenjangan dan temuan diagnosis pada Bab II, sehingga koherensi antara pernyataan masalah, analisis, alternatif, dan rekomendasi dapat ditelusuri.

Tabel L3. Matriks keterlacakan strategi, kesenjangan, dan temuan

Strategi	Kesenjangan yang dijawab	Temuan diagnosis yang mendasari
1. *Risk-based planning*	Proses	Empat risiko prioritas (kebutuhan, HPS, spesifikasi, jadwal) pada pemetaan risiko indikatif.
2. Konsistensi kompetensi	Kapasitas	Pelatihan telah dikenal, tetapi jawaban terbuka survei menekankan kebutuhan *refresher* dan pendampingan kasus.
3. *Quality review* dan *early warning*	Pengendalian	Monitoring dan *early warning* merupakan dimensi survei dengan skor terendah (2,88).
4. Basis data risiko dan *lesson learned*	Informasi dan pembelajaran	Akar masalah hasil *5 Why*: data, informasi, dan pembelajaran risiko belum terintegrasi dalam keputusan.
5. Pengendalian konflik kepentingan	Tata kelola	Risiko integritas dengan skor indikatif 12 pada pemetaan risiko.
6. Analisis pasar/*market sounding*	Proses dan informasi	Risiko HPS dan spesifikasi; sumber informasi harga belum selalu memadai.
7. Pengawasan berbasis risiko	Tata kelola dan pengendalian	Enam temuan BPK terkait PBJ sebagai sinyal area tata kelola yang perlu ditelaah.

Sumber: Analisis penulis.

Lampiran 4. Format Validasi Penilaian Alternatif oleh Ahli

Format berikut disiapkan untuk validasi skor alternatif oleh empat sampai lima ahli atau pemangku kepentingan yang memahami PBJ dan manajemen risiko. Setiap ahli mengisi satu tabel dengan skor 1 (sangat rendah) sampai 5 (sangat tinggi); untuk efisiensi sumber daya, skor tinggi berarti lebih efisien. Hasil seluruh ahli kemudian digabung untuk menetapkan alternatif yang direkomendasikan.

Tabel L4. Format penilaian alternatif oleh ahli

Kriteria	Bobot	Alt. I	Alt. II	Alt. III
Efektivitas	30%			
Kelayakan implementasi	20%			
Efisiensi sumber daya	15%			
Dukungan kelembagaan	15%			
Keberlanjutan	20%			
Nilai tertimbang	**100%**			