

MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN DAN DISTRIBUSI LOGISTIK PEMILU SERENTAK 2024 BERBASIS COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Endah Ayuning Rostiati

Universitas Gadjah Mada, Sleman, Indonesia

E-mail: endahayuning@mail.ugm.ac.id

ABSTRAK

Logistik merupakan tahapan paling sentral dalam Pemilu. Meskipun telah ada peraturan dan keputusan terkait pengadaan logistik, namun dalam implementasinya kerap kali timbul permasalahan. Penelitian ini memetakan risiko di seluruh tahapan logistik mulai dari pengadaan dan distribusi logistik. Pemetaan risiko tersebut didasarkan pada kerangka analisis *Enterprise Risk Management* (ERM) versi tahun 2004 yang dikeluarkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Data dalam studi ini dikumpulkan melalui survei online, *Focus Group Discussion* (FGD), *in-depth interview*, dan studi pustaka. Temuan studi ini menunjukkan bahwa belum ada upaya manajemen risiko untuk mengendalikan risiko logistik di lingkungan internal KPU RI. Lebih lanjut, dalam konteks persiapan Pemilu serentak 2024, studi ini mengungkapkan bahwa terdapat enam risiko utama yang harus segera ditangani yaitu keterlambatan logistik, cuaca buruk, perubahan peraturan, kerusakan logistik, keamanan, dan SDM. Oleh karena itu, KPU RI perlu mempersiapkan upaya-upaya strategis untuk meminimalisir risiko-risiko tersebut dengan didasarkan pada hasil analisis COSO ERM.

Kata Kunci: Pemilu serentak, logistik, pengadaan, distribusi, manajemen risiko.

RISK MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCUREMENT AND DISTRIBUTION FOR 2024 SIMULTANEOUS ELECTIONS BASED ON COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

ABSTRACT

Logistics is the most central stage in elections. Although there are regulations and decisions related to logistics procurement, its implementation still needs to be improved. This research maps the risks at all logistics stages, from procurement to distribution. The risk mapping is based on the 2004 Enterprise Risk Management (ERM) analysis framework issued by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). The data in this study was collected through online surveys, Focus Group Discussions (FGDs), in-depth interviews, and literature studies. The findings of this study show that there is no risk management attempt to manage logistical risks in the internal environment of KPU RI. Furthermore, in preparing for the 2024 simultaneous elections, this study reveals that six main risks must be addressed immediately: logistical delays, bad weather, changes in regulations, logistical damage, security, and human resources. Therefore, the KPU RI needs to prepare strategic actions to mitigate these risks based on the results of the COSO ERM analysis.

Keywords: Simultaneous election, logistics, procurement, distribution, risk management.

PENDAHULUAN

Dari sekian banyak tahapan Pemilu, salah satu tahapan yang menjadi titik sentral pelaksanaan Pemilu merupakan tahapan logistik. Merujuk Peraturan KPU Nomor 15 Tahun 2018 tentang Norma, Standar, Prosedur, Kebutuhan Pengadaan dan Pendistribusian Perlengkapan Penyelenggaraan Pemilihan Umum, tahapan logistik meliputi proses pengadaan, dan distribusi hingga pengembalian logistik Pemilu. Sedangkan logistik Pemilu sendiri merupakan perlengkapan Pemilu yang terdiri dari perlengkapan pemungutan suara dan dukungan perlengkapan lainnya yang merupakan esensi Pemilu dalam memberikan legitimasi hasil Pemilu itu sendiri.

Meskipun telah ada peraturan dan keputusan terkait logistik, namun dalam implementasinya kerap kali muncul berbagai permasalahan yang menghambat penyelenggaraan Pemilu. Data yang termaktub pada Indeks Kerawanan Pemilu (IKP) 2019 menegaskan bahwa permasalahan terkait logistik menempati posisi dengan kerawanan tertinggi kedua. Lebih jauh, temuan IKP 2019 menunjukkan kepada permasalahan logistik yang terjadi di 214 kabupaten/kota dari total 514 kabupaten/kota di Indonesia. Temuan tersebut tervalidasi oleh adanya 17.033 laporan yang masuk ke Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) mengenai permasalahan logistik selama pelaksanaan Pemilu 2019 (Abhan, 2019).

Dari sekian banyak permasalahan logistik yang ada di lapangan, kasus yang paling umum terjadi adalah logistik yang tidak sampai tujuan, rusak maupun tertukar pengirimannya (Ardiles, et.al., 2015; Mariska dan Kusmanto 2020; Trisanti 2018). Situasi tersebut terjadi di sejumlah daerah dalam Pemilu serentak tahun 2019. Kota Palu, Sulawesi Tengah, misalnya, mengalami keterlambatan penerimaan logistik (Agusta, 2019). Keterlambatan serupa terjadi juga di Jambi. Salah satu sebab utama keterlambatan tersebut adalah faktor alam, misal banjir dan hujan berkepanjangan (CNN Indonesia, 19 April 2019). Keterlambatan logistik sampai di KPU Kabupaten/Kota berdampak pada terganggunya jadwal tahapan sortir dan lipat surat suara, pengepakan dan distribusi logistik ke Tempat Pemungutan Suara (TPS). Kondisi tersebut mengakibatkan tertundanya pelaksanaan pemungutan dan penghitungan suara di TPS. Merujuk laporan Bawaslu, tercatat sejumlah 2.767 TPS harus melaksanakan pemungutan suara susulan dan pemungutan suara lanjutan, yang sebagiannya disebabkan masalah logistik (Farisa, 2019).

Tak hanya keterlambatan, data yang ditemukan Mariska dan Kusmanto (2020) menunjukkan bahwa sebanyak total 63 kabupaten/kota mengalami kasus surat suara tertukar. Kasus surat suara tertukar sering kali terjadi dalam proses distribusi logistik pemilihan umum legislatif (pileg), dikarenakan banyaknya pembagian daerah pemilihan (dapil) baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Ardianto (2019) melaporkan terdapat ribuan surat suara DPRD Kabupaten Malang yang tertukar pada Pileg 2019.

Kasus yang sama juga terjadi pada Pileg Kabupaten Pekalongan dan mengakibatkan proses pemungutan suara dihentikan sementara (Bernardi, 2019).

Selain surat suara tertukar, kasus mengenai surat suara rusak juga banyak ditemui di lapangan. Merujuk laporan KPU Provinsi NTT, pada Pemilu serentak 2019 sebanyak hampir 1 juta surat suara ditemui telah rusak saat proses sortir lipat berlangsung. Kondisi tersebut mengharuskan KPU Provinsi NTT untuk melakukan produksi ulang surat suara dengan waktu yang sangat terbatas (Bere, 2019). Kasus serupa juga terjadi di Provinsi Maluku, yang mana dijumpai 50 persen surat suara DPRD untuk tingkat provinsi rusak dan harus dicetak ulang (DetikNews, 2 April 2019). Dampak dari surat suara yang tertukar maupun rusak berakibat pada bertambahnya beban kerja sumber daya manusia (SDM) dan membengkaknya anggaran logistik (Zulkarnaen, Fitriani, dan Yuningsih 2020). Selain itu, laporan-laporan mengenai permasalahan logistik memicu munculnya banyak aduan yang masuk ke Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu (DKPP) terkait penyelenggara Pemilu yang dianggap melanggar kode etik, karena seluruh proses pengelolaan logistik melibatkan stakeholder KPU baik di tingkat pusat maupun daerah (Mariska, Kusmanto, dan Fadli, 2021).

Oleh karena itu, urgensi mendesak dibutuhkan dalam pengelolaan terhadap risiko logistik melalui penerapan manajemen risiko. Tujuannya agar kelancaran pelaksanaan Pemilu serentak tahun 2024 dapat tercapai. Manajemen risiko sendiri merupakan sebuah proses sistematis dalam mengelola ancaman atau risiko (Ikasari, et.al. 2021). Manajemen risiko didesain untuk mengimplementasikan tindakan atau perbaikan yang ditujukan untuk menghindari atau mengurangi risiko yang ditimbulkan dari suatu kejadian (Schweiz, 2019). Manajemen risiko Pemilu secara khusus didefinisikan sebagai upaya sistematis yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kesadaran situasional mengenai risiko internal dan eksternal terhadap proses Pemilu, guna menginisiasi tindakan pencegahan dan mitigasi yang tepat waktu (Vincent, et.al. 2021). Sehingga, manajemen risiko logistik dapat diartikan sebagai upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kesadaran penyelenggara Pemilu dalam proses mitigasi risiko-risiko yang timbul dalam tahapan logistik.

Tahapan logistik tersebut terdiri dari tahap pengadaan dan distribusi logistik. Namun sayangnya, di Indonesia kajian mengenai manajemen risiko logistik urung menjadi prioritas telaah akademik maupun praktis. Kajian-kajian terdahulu hanya berfokus pada penjelasan fenomena logistik di tahapan-tahapan tertentu, misalnya kajian yang dilakukan oleh Hidayat, et.al. (2020) mengenai kasus keterlambatan penerimaan logistik Pemilu 2019 di Provinsi Riau yang diakibatkan oleh keterbatasan penggunaan teknologi informasi dalam proses distribusi. Selanjutnya, Mariska, et.al.

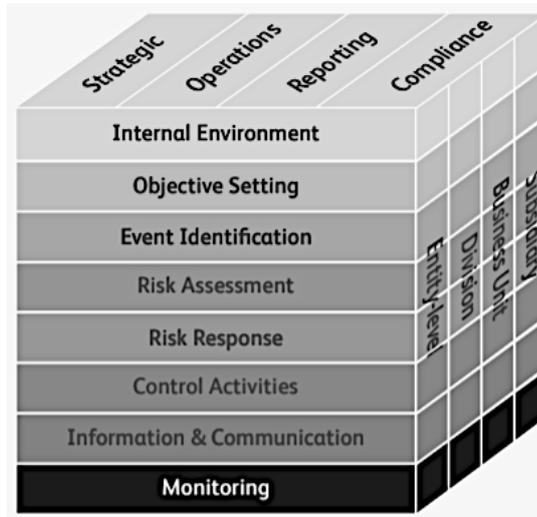
(2021) dalam periode Pemilu yang sama, menjelaskan kasus keterlambatan distribusi logistik di Kota Medan yang diakibatkan oleh kurangnya ketersediaan transportasi untuk distribusi dan ketidaksiapan Panitia Pemungutan Suara (PPS) dalam penerimaan logistik. Kajian lain yang dilakukan oleh Asrianturi, et.al. (2021) mengungkapkan bahwasanya proses pengelolaan logistik Pemilu 2019, secara khusus surat suara, di Kabupaten Pringsewu berjalan lebih rumit karena banyaknya temuan surat suara rusak dan surat suara tertukar antar daerah pemilihan. Sedangkan Tjahjatri (2020) secara khusus membahas tugas dan kewenangan KPU Kota Probolinggo dalam proses pengelolaan dan distribusi logistik pada Pemilu 2019.

Melihat banyaknya masalah yang terjadi serta masih minimnya telaah akademik maupun praktis dalam persoalan logistik kepemiluan, penelitian ini menerapkan manajemen risiko pada keseluruhan proses logistik guna memecahkan permasalahan logistik Pemilu serentak 2024. Merujuk pada ketentuan *Election Risk Management Tool* yang ditetapkan oleh *International IDEA* (2021), terdapat empat elemen pokok dalam proses manajemen risiko yaitu: identifikasi risiko, pengukuran risiko, pelaporan, dan pengambilan keputusan. Empat elemen tersebut akan diakomodasi oleh kerangka analisis yang digunakan yaitu *Enterprise Risk Management (ERM)* versi tahun 2004 yang dikeluarkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. COSO ERM merupakan salah satu dari dua standar internasional manajemen risiko yang diterima secara luas, yang digunakan organisasi untuk membantu mengelola risiko di tengah perubahan yang semakin tidak terprediksi. Dalam pengaplikasian COSO ERM, *ERM Cube* digunakan sebagai pisau analisis (Moeller 2007). *ERM Cube* menunjukkan kerangka kerja dan konteks visi misi yang ditetapkan organisasi, tujuan strategis yang ditetapkan organisasi, pemilihan strategi, dan penetapan strategi. Merujuk Pasaribu dan Krisnaldy (2019), *ERM Cube* terbagi kedalam empat kategori besar, yaitu:

1. *Strategic*, dimana tujuan tingkat tinggi selaras dan mendukung misi;
2. *Operations*, dimana sumber daya digunakan secara efektif;
3. *Reporting*, mengenai keandalan dalam pembuatan laporan;
4. *Compliance*, mengenai regulasi yang berlaku.

Empat kategori di atas disusun oleh komponen-komponen lain yang dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. ERM Cube



Sumber: COSO (2004)

Komponen-komponen penyusun ERM *Cube* tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Internal Environment*, pola dan perspektif organisasi terhadap risiko yang akan ditangani.
2. *Objective Setting*, tujuan yang ditetapkan sebelum proses identifikasi risiko dilakukan.
3. *Event Identification*, identifikasi terhadap kejadian internal dan eksternal yang berpengaruh dalam mencapai tujuan, mengidentifikasi perbedaan risiko dan peluang.
4. *Risk Assessment*, analisis yang mempertimbangkan dampak serta kemungkinannya untuk menentukan pengelolaan risiko.
5. *Risk Response*, pemilihan respons terhadap risiko.
6. *Control Activities*, kebijakan yang ditetapkan dan diterapkan sesuai prosedur untuk memastikan respons terhadap risiko dijalankan secara efektif.
7. *Information and Communication*, relevansi informasi yang diidentifikasi dan dikomunikasikan untuk memberikan tanggung jawab.
8. *Monitoring*, keseluruhan aktivitas manajemen risiko dipantau dan dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan.

Penggunaan ERM *Cube* dalam pengelolaan risiko logistik dianggap tepat, dikarenakan ERM *Cube* dapat menghasilkan penemuan risiko dan penilaian tingkat risiko yang komprehensif. Selain itu, ERM *Cube* dapat digunakan untuk mengevaluasi aktivitas pengelolaan risiko yang sebelumnya telah dilakukan KPU RI. Oleh karena itu, hasil dari kajian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi dalam upaya pengelolaan risiko logistik pada pelaksanaan Pemilu serentak 2024 mendatang. Selain itu, kajian ini juga diharapkan dapat berkontribusi dalam pembaruan ide

mengenai riset logistik yang selama ini hanya berfokus pada permasalahan logistik di proses-proses tertentu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran (*mix method*) yaitu menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Desain penelitian yang digunakan adalah desain sekuensial eksplanatoris, yaitu dimulai dengan membangun tahapan kuantitatif terlebih dahulu, kemudian akan ditindaklanjuti dengan tahapan kualitatif untuk menjelaskan dan memvalidasi hasil kuantitatif secara lebih mendalam (Creswell dan Clark 2011). Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan menyebar survei online melalui platform *google form* yang ditujukan kepada 514 satuan kerja KPU Kabupaten/Kota di Indonesia Survei online tersebut ditujukan untuk menggali informasi mengenai pengelolaan logistik Pemilu oleh KPU Kabupaten/Kota, dan mengukur kesiapan KPU Kabupaten/Kota dalam melakukan pengendalian risiko logistik.

Pendekatan kualitatif dilakukan melalui FGD serta *in-depth interview* dengan pegiat Pemilu dan ahli. FGD dilaksanakan dengan lembaga-lembaga di tingkat nasional seperti, KPU RI, Bawaslu RI, Kementerian Perhubungan RI, Kementerian Luar Negeri RI, Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), *Supplier* yang diwakili oleh PT. Gramedia, LSM Pemerhati Pemilu, Jurnalis Kepemiluan, serta Akademisi. Untuk mendapatkan kedalaman data, *in-depth interview* dilaksanakan dengan Biro Logistik KPU RI dan perwakilan KPU daerah yang tergolong dalam kategori daerah 3TP atau terpencil, terdepan, tertinggal dan perbatasan. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan kondisi geografis Indonesia yang beragam, sehingga berpotensi menimbulkan risiko logistik yang bervariasi. Sampel KPU daerah terpilih terdiri dari KPU Provinsi Sumatera Barat, KPU Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT), KPU Provinsi Papua, KPU Provinsi Sulawesi Selatan, KPU Kabupaten Solok Selatan, KPU Kota Kupang, dan KPU Kabupaten Biak Numfor. Selain penggunaan data-data primer tersebut, penggunaan data sekunder berupa berita online, jurnal serta arsip di KPU, juga dilakukan sebagai basis analisis kajian. Data yang telah dikumpulkan lalu akan dianalisis berdasarkan *tools COSO Enterprise Risk Management*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahapan Pemilu tahun 2024 resmi dimulai tertanggal 14 Juni 2022. Serangkaian kegiatan telah ditetapkan dalam mempersiapkan pesta demokrasi tersebut, baik level nasional maupun daerah. Kendati demikian, berbagai tantangan muncul dalam mempersiapkan Pemilu agar dapat berjalan dengan baik, salah satunya tantangan yang berkaitan dengan pengelolaan logistik. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, proses

pengelolaan logistik kerap kali dibayangi oleh munculnya risiko-risiko logistik. Apabila tidak ditangani dengan benar, risiko-risiko logistik akan berdampak negatif pada penyelenggaraan Pemilu itu sendiri. Salah satu upaya dalam menghadapi risiko-risiko logistik adalah dengan menerapkan manajemen risiko berdasarkan analisis COSO ERM *Cube*. Hasil dari penerapan analisis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

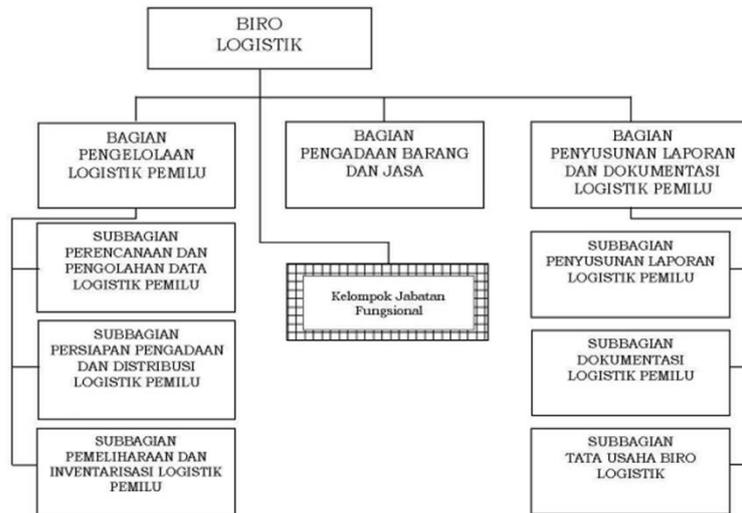
Penerapan Manajemen Risiko Logistik Berdasarkan COSO ERM *Cube*

Internal Environment

Merujuk ketentuan pasal 22E ayat (5) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, Pemilu diselenggarakan oleh suatu lembaga Komisi Pemilihan Umum yang bersifat nasional, tetap, dan mandiri. Untuk menjalankan amanat tersebut, maka dibentuklah Komisi Pemilihan Umum Republik Indonesia (KPU RI) yang menjadi penyelenggara tertinggi dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan fungsi *electoral regulation*, *electoral process*, dan *electoral law enforcement*. Sebagai konsekuensi struktural, KPU RI membentuk satuan kerja di tingkat daerah yang terdiri dari KPU Provinsi, KPU Kabupaten/Kota, PPK, PPS, dan KPPS untuk melakukan fungsi *electoral process* (Sasangka dan Zulkarnaen, 2019).

Untuk mendukung kelancaran tugas dan wewenang KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota, maka dibentuklah Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi, dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota, hal ini termaktub dalam Peraturan KPU Nomor 14 Tahun 2020 tentang Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 3 Tahun 2023. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2. Dalam menyelenggarakan pemberian dukungan teknis operasional Pemilu kepada KPU, terutama pada tugas penyiapan dan pelaksanaan dukungan logistik dan distribusi logistik Pemilu, Sekretariat Jenderal KPU dibantu oleh Deputi Bidang Dukungan Teknis yang secara langsung menaungi Biro Logistik. Biro Logistik terdiri atas beberapa bagian dan subbagian yang dapat dilihat pada bagan berikut.

Gambar 2.
Susunan Biro Logistik KPU



Sumber: KPU (2023)

Secara umum, Biro Logistik mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, pembinaan, perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengelolaan logistik Pemilu, pengadaan barang dan jasa serta penyusunan laporan dan dokumentasi logistik Pemilu. Biro Logistik dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan fungsi antara lain:

- a. penyiapan dan pengelolaan logistik Pemilu dan Pemilihan;
- b. pelaksanaan pengelolaan pengadaan barang dan jasa;
- c. penyusunan laporan dan dokumentasi logistik Pemilu dan Pemilihan;
- d. koordinasi dan pembinaan terhadap pelaksanaan tugas di bidang pengelolaan logistik Pemilu dan Pemilihan, serta penyusunan laporan dan dokumentasi logistik Pemilu dan Pemilihan di lingkungan Sekretariat Jenderal KPU, Sekretariat KPU Provinsi, dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota;
- e. pelaksanaan urusan tata usaha biro.

Selain mengandalkan sumber daya internal, dalam melaksanakan pengelolaan logistik KPU bekerja sama dengan pihak-pihak eksternal yang dilakukan dalam berbagai bentuk. Merujuk hasil wawancara bersama Biro Logistik KPU RI (2022), untuk menetapkan kebijakan pengadaan logistik Pemilu melalui e-katalog KPU bekerja sama dengan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang atau Jasa Pemerintah (LKPP). Selanjutnya dalam proses produksi logistik, KPU akan bermitra dengan *supplier*, dalam hal ini perusahaan percetakan baik di level daerah dan nasional. *Supplier-supplier* akan dipilih melalui skema tender yang dilaksanakan oleh KPU RI. Sedangkan dalam proses distribusi KPU akan bekerja sama dengan Kementerian Perhubungan dan beberapa perusahaan ekspedisi selaku penyedia moda transportasi.

Untuk menjamin keamanan distribusi dan penyimpanan logistik Pemilu, KPU menandatangani nota kesepahaman (MOU) bersama Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI). Pelibatan-pelibatan non formal dengan masyarakat sipil dalam pengawalan distribusi logistik juga dilakukan di tiap-tiap daerah. Selanjutnya, dalam pengelolaan pergudangan yang digunakan untuk menyimpan logistik pra dan pasca Pemilu, KPU bekerja sama dengan Badan Urusan Logistik (BULOG), hal ini dilakukan dengan pertimbangan cuaca ekstrem yang kerap terjadi di beberapa wilayah di Indonesia saat Pemilu serentak berlangsung. Banyaknya keterlibatan pihak eksternal mengharuskan KPU untuk mampu memberikan kesadaran terkait risiko-risiko logistik kepada seluruh pihak. Hal ini menjadi tantangan tersendiri, karena selama ini pengelolaan risiko logistik hanya dilakukan di lingkungan internal KPU RI dengan adanya Pos Pengendalian Logistik. Pos Pengendalian Logistik bekerja secara terpusat dan bertugas sebatas menerima laporan dari KPU Kabupaten/Kota mengenai permasalahan logistik akibat tertukar atau rusak. Oleh karena itu, keberadaan Pos Pengendalian Logistik dianggap belum mampu meminimalisir risiko logistik karena penanganannya bersifat insidental.

Selain itu, berdasarkan hasil FGD dengan perwakilan KPU daerah (2022), keberadaan Pos Pengendalian Logistik dinilai tidak efektif dikarenakan lekatnya hierarki kelembagaan yang memperlambat proses penanganan risiko. Temuan mengenai permasalahan logistik baru bisa diketahui saat proses sortir lipat di gudang KPU Kabupaten/Kota berlangsung. Proses sortir lipat dilakukan dalam kurun waktu 10 hari sebelum hari pemungutan suara. Dalam waktu yang singkat tersebut, KPU Kabupaten/Kota harus memberikan laporan mengenai permasalahan logistik rusak dengan persetujuan KPU Provinsi. Laporan yang disetujui kemudian akan diteruskan kepada Pos Pengendalian Logistik untuk dilakukan verifikasi. Apabila dalam proses verifikasi laporan tersebut dinilai tidak valid, maka penanganan terhadap permasalahan logistik tidak akan dilakukan. Fenomena ini tentunya berdampak pada penyelenggaraan pemungutan suara yang berpotensi untuk ditunda. Jika pemungutan suara tetap dilaksanakan dengan mengabaikan permasalahan logistik yang ada, maka hasil Pemilu tersebut patut dipertanyakan keabsahannya.

Dengan melihat kondisi internal KPU tersebut, dapat disimpulkan bahwa kesadaran mengenai manajemen risiko logistik belum muncul di semua level kelembagaan. Dari sisi sumber daya manusia, masih banyak *stakeholder* yang belum memahami bagaimana pengendalian atau respon terhadap risiko dijalankan akibat minimnya pengetahuan dan kompetensi dalam bidang manajemen risiko. Selain itu, banyaknya keterlibatan pihak eksternal menjadi pekerjaan rumah tersendiri bagi KPU untuk memastikan manajemen risiko dapat berjalan secara berkesinambungan. Oleh karena itu, untuk memastikan semua risiko ditangani dengan baik di semua level,

maka perlu dibentuk sebuah tim yang secara khusus melaksanakan tugas manajemen risiko. Tim Manajemen Risiko wajib melakukan kegiatan, antara lain: melaksanakan analisis dan evaluasi tingkat eksposur risiko dari seluruh tahapan logistik, memperbarui daftar risiko logistik, menginformasikan hasil analisis tersebut kepada unit kerja terkait untuk mendapatkan tanggapan, melakukan revisi atau perbaikan secara berkelanjutan atas penyelenggaraan sistem manajemen risiko logistik secara rutin sesuai dengan kebutuhan. Dalam pembentukan Tim Manajemen Risiko tersebut, diperlukan juga peraturan yang berisi petunjuk teknis pelaksanaan manajemen risiko di seluruh tahapan logistik dengan menekankan pada pengukuran dan penilaian risiko yang komprehensif. Selain itu, perlu adanya pembekalan berupa diklat yang ditujukan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam tim manajemen risiko tersebut

Objective Setting

Proses perencanaan, pengadaan, dan distribusi logistik pada Pemilu di Indonesia didasarkan pada Peraturan KPU Nomor 15 Tahun 2018. Merujuk pada pasal 3 peraturan tersebut, pengadaan logistik Pemilu dilaksanakan berdasarkan prinsip tepat jumlah, tepat jenis, tepat sasaran, tepat waktu, tepat kualitas, dan efisiensi. Penetapan tujuan manajemen risiko dalam pengadaan dan distribusi logistik oleh KPU RI dapat disesuaikan dengan prinsip-prinsip tersebut. Penetapan tujuan tersebut menjadi dasar dalam proses pembentukan petunjuk teknis dan praktis mengenai proses pengidentifikasian, penilaian, pengukuran, pelaporan, dan pengawasan pengelolaan risiko di lingkungan KPU RI secara lebih sistematis, praktis dan terukur. Penetapan tujuan tersebut mendorong pengendalian risiko yang dapat dilakukan secara berkala, sehingga terbentuk budaya sadar risiko di lingkungan KPU RI di semua level manajemen dan pelaksana organisasi, baik dalam jangka pendek, menengah dan panjang.

Event Identification

Untuk mengidentifikasi kejadian risiko, maka perlu diuraikan lebih mendalam mengenai proses-proses yang dilakukan di setiap tahapannya. Tahapan logistik sendiri terdiri atas dua proses besar yaitu pengadaan logistik dan distribusi logistik.

Pengadaan Logistik

Pengadaan adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa Perlengkapan Penyelenggaraan Pemilu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengadaan logistik dimulai dengan memproyeksikan jenis dan jumlah kebutuhan logistik serta biaya yang dibutuhkan, lalu dilanjutkan dengan proses produksi logistik.

Merujuk dokumen rancangan tahapan logistik Pemilu 2024 yang dikeluarkan oleh KPU RI (2022), barang kebutuhan logistik dapat dibedakan ke dalam dua tahap, yaitu Logistik Tahap 1 dan Logistik Tahap 2. Logistik Tahap 1 merupakan logistik yang jumlah kebutuhannya didasarkan pada jumlah Badan Penyelenggara dan Daftar Pemilih Tetap (DPT). Logistik Tahap 1 terdiri dari kotak suara, tinta, bilik suara, segel, sampul, kabel ties pengaman kotak suara, tanda pengenal, alat kelengkapan TPS, PPS, PPK dan Kabupaten/Kota, dan buku panduan. Sedangkan Logistik Tahap 2 merupakan logistik yang jumlah kebutuhannya berdasarkan Daftar Calon Tetap dan Daftar Pasangan Calon. Logistik Tahap 2 terdiri dari surat suara PPWP, surat suara DPR RI, surat suara DPD RI, surat suara DPRD Provinsi, surat suara DPRD Kabupaten/Kota, formulir model C, hologram atau tanda khusus, daftar calon tetap, daftar pasangan calon, dan alat bantu coblos tuna netra.

Lebih lanjut, untuk mendapatkan proyeksi jumlah dari masing-masing jenis logistik, penulis menggunakan data jumlah kebutuhan logistik yang digunakan pada Pemilu serentak 2019 yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Jumlah Kebutuhan Logistik Pemilu Serentak 2019

Jenis Barang Kebutuhan	Jumlah	Satuan
Surat Suara PPWP	194.955.291	Lembar
Surat Suara DPR	194.955.291	Lembar
Surat Suara DPD	194.955.291	Lembar
Surat Suara DPRD Prov	194.955.291	Lembar
Surat Suara DPRD Kab/Kota	187.856.322	Lembar
Kotak Suara	4.141.113	Lembar
Bilik	3.238.000	Lembar
Segel	75.792.791	Lembar
Sampul (Biasa)	16.324.839	Lembar
Sampul (Kubus)	38.554.125	Lembar
Formulir Plano (Lembar)	58.337.505	Lembar
Formulir A4 (Lembar)	407.015.924	Lembar
Hologram	74.474.000	Lembar
Daftar Calon Tetap	3.238.000	Lembar
Daftar Pasangan Calon	809.000	Lembar
ABCTN PPWP	809.500	Buah
ABCTN DPD	809.500	Buah

Sumber: Biro Logistik KPU (2022)

Untuk memenuhi kebutuhan Pemilu serentak 2024, total biaya yang disiapkan pemerintah mencapai Rp 76,656 Triliun, dengan pos anggaran logistik sebesar 20,90% atau setara dengan Rp 16,017 Triliun, ditambah

dengan pos anggaran untuk alat pelindung diri (APD) sebesar 6,07% atau Rp 4,652 Triliun (Wibowo, 2022).

Proses pengadaan logistik Pemilu serentak 2024 akan dimulai pada 23 April 2023 hingga 24 Januari 2024 atau berlangsung selama 9 bulan. Namun, secara efektif proses produksi logistik hanya berlangsung selama 80 hari untuk jenis logistik tahap 1 dan 50 hari untuk jenis logistik tahap 2, jadwal tersebut disesuaikan dengan lama masa kampanye (KPU RI, 2022). Hal ini dikarenakan sebelum proses produksi dilaksanakan, KPU RI harus melakukan beberapa kegiatan untuk menunjang proses produksi itu sendiri. Pertama, melaksanakan tender untuk memilih *supplier* yang bertugas memproduksi logistik. Kedua, menyiapkan e-katalog yang digunakan untuk menayangkan jenis logistik dan pilihan *supplier*. Ketiga, menugaskan KPU Provinsi dan Kabupaten/Kota untuk melakukan pemesanan dan pembelian logistik melalui e-katalog, yang jumlah dan jenisnya disesuaikan berdasarkan kebutuhan di tiap-tiap daerah pemilihan. Keempat, menyerahkan desain logistik ke *supplier* untuk pembuatan sampel, yang mana sampel tersebut akan diserahkan kepada Komisioner KPU RI untuk mendapatkan persetujuan sebelum diproduksi secara massal. Suryanto (2022), Kepala Bagian Biro Logistik KPU RI, menyatakan bahwa durasi pengadaan logistik selama 75 hari sebenarnya sangat sulit untuk bisa dilaksanakan.

Rancangan pengadaan logistik yang ada saat ini perlu dipikirkan kembali dengan mempertimbangkan risiko-risiko yang dapat diidentifikasi lebih awal. Terutama apabila proses tender dilaksanakan dengan skema tertutup. Proses tender yang hanya bisa diakses oleh KPU RI mengakibatkan terjadinya sentralisasi pengadaan logistik di beberapa daerah di Indonesia. Syarifuddin Jurdi (2022), Komisioner KPU Provinsi Sulawesi Selatan, menyatakan bahwa pengadaan logistik yang bersifat sentralistis ini justru semakin memperbesar biaya produksi dan distribusi, pasalnya banyak KPU Kabupaten/Kota di luar Jawa yang mendapat pasokan logistik dari pulau Jawa seperti Banten, sedangkan KPU Kabupaten/Kota di Jawa mendapatkan pasokan logistik dari daerah Sulawesi dan sekitarnya. Fenomena tersebut memunculkan wacana adanya desentralisasi pengadaan logistik di tingkat lokal. Wacana tersebut divalidasi oleh hasil survei yang menyebutkan bahwa sebanyak 61,6% satuan kerja menghendaki mekanisme pengadaan logistik yang didesentralisasikan ke tingkat lokal. Sebanyak 55,4% satuan kerja juga menyatakan bahwa *supplier* lokal memiliki kemampuan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan logistik Pemilu.

Selanjutnya terkait kualitas produk logistik, bahan baku yang digunakan untuk mencetak surat suara adalah jenis kertas *recycle*. Penggunaan kertas *recycle* dipilih oleh KPU RI dengan didasarkan pada pertimbangan kelanjutan lingkungan hidup (*go green*). Namun faktanya, kertas *recycle* memiliki kualitas yang rendah, karena mudah berbercak dan

tampilannya tidak putih seperti kertas pada umumnya. Hal ini berakibat pada rendahnya kualitas surat suara yang mengakibatkan banyaknya temuan surat suara rusak dalam proses sortir lipat. Dalam proses pencetakan, *supplier* juga kerap kali mengalami kendala-kendala yang diakibatkan oleh faktor eksternal. Kendala-kendala tersebut antara lain: desain tanda gambar atau logo partai yang dikirimkan oleh peserta Pemilu tidak sesuai standar percetakan, kualitas foto pasangan calon rendah, foto pasangan calon yang sering berubah-ubah, dan nama serta gelar yang berubah-ubah (Prastowo, 2022).

Selain itu, *supplier* mengkritisi adanya wacana sortir lipat yang akan diserahkan pada pihak *supplier* (Prastowo, 2022). Wacana tersebut didasarkan pada permintaan KPU di daerah, dan tervalidasi oleh hasil survei yang menunjukkan bahwa sebanyak 114 satuan kerja menghendaki proses sortir lipat dilakukan sekaligus oleh *supplier*. Namun faktanya, *supplier* telah melakukan proses *quality control* sebelum logistik didistribusikan ke gudang KPU Kabupaten/Kota. Jika sortir lipat dilakukan oleh *supplier* sekaligus, maka KPU Kabupaten/Kota tidak bisa melakukan pengecekan terhadap logistik yang disediakan. Namun, apabila sortir lipat dilakukan dua kali, maka dapat dipastikan dengan kualitas kertas surat suara yang sedemikian rupa, kemungkinan kerusakan surat suara akan lebih besar.

Distribusi Logistik

Pendistribusian adalah pengiriman Perlengkapan Penyelenggaraan Pemilu oleh penyedia jasa atau oleh Sekretariat KPU Kabupaten/Kota, dari suatu tempat ke daerah tujuan sesuai dengan jumlah, jenis, waktu, alamat, prosedur, dan anggaran berdasarkan skala prioritas yang ditetapkan. Proses distribusi logistik Pemilu serentak 2024 dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu distribusi logistik tahap 1 yang dilaksanakan pada 30 Agustus 2023 sampai dengan 17 November 2023, dan distribusi logistik tahap 2 yang dilaksanakan pada 6 Desember 2023 sampai dengan 24 Januari 2024. Kekhawatiran tentang waktu yang singkat dalam proses distribusi logistik muncul dari paparan Indra Gunawan (2022), perwakilan dari Kementerian Luar Negeri. Berdasarkan pengalaman penyelenggaraan Pemilu di luar negeri sebelumnya, Panitia Pemilihan Luar Negeri (PPLN) membutuhkan waktu yang lebih panjang dikarenakan kiriman produk logistik berasal dari Indonesia, belum lagi jika terjadi kasus salah pengiriman.

Merujuk paparan Suryanto (2022), dalam proses distribusi logistik, masing-masing tingkatan di KPU memiliki ranahnya sendiri, sehingga potensi kerawanan distribusi logistik bervariasi di tiap-tiap tingkatannya. KPU RI akan menjalankan supervisi di dalam proses distribusi logistik dari *supplier* ke gudang KPU Kabupaten/Kota. Selain itu, KPU RI melakukan kerja sama dengan Kementerian Perhubungan, TNI dan POLRI dalam mendistribusikan logistik di daerah-daerah terpencil, tertinggal, dan

perbatasan (3TP). Sedangkan KPU Kabupaten/Kota memiliki tugas menerima kiriman logistik dari KPU RI dan KPU Provinsi, menyimpan dan menyortir seluruh logistik Pemilu, menyalurkan seluruh logistik Pemilu ke kecamatan, dan memelihara logistik yang tersedia serta distribusi logistik melalui darat, laut dan udara kepada panitia *ad hoc* di tingkat kecamatan.

Selanjutnya, panitia *ad hoc* di tingkatan Kecamatan atau PPK bertugas menerima seluruh logistik Pemilu, menyimpan dan menyortir seluruh TPS di kecamatan tersebut dan menyalurkan seluruh kotak suara dan bilik suara ke seluruh PPS di kecamatan tersebut. Panitia *ad hoc* di tingkatan desa/kelurahan atau PPS akan menerima seluruh kotak dan bilik suara, menyalurkan seluruh kotak suara yang sudah tersegel dan bilik suara di TPS dalam lingkup PPS, menyalurkan formulir Model C-6 dan salinan DPT. Terakhir, panitia *ad hoc* di tingkatan TPS atau KPPS akan mengatur penggunaan logistik pada hari pemungutan, penghitungan, dan rekapitulasi suara di TPS.

Dua potensi risiko terbesar yang berhasil diidentifikasi berdasarkan pengalaman Pemilu 2019, terkait proses distribusi antara lain: pertama, kondisi cuaca dan iklim yang tidak diantisipasi dengan baik sehingga mengakibatkan kerusakan atau keterlambatan logistik. Pelaksanaan Pemilu serentak 2024 bertepatan dengan musim penghujan, sedangkan logistik Pemilu terbuat dari kertas atau bahan tidak kedap air lainnya, sehingga rentan mengalami kerusakan saat proses distribusi. Kedua, keterbatasan pilihan moda transportasi untuk wilayah 3TP. Nila Puspita (2022), Komisioner KPU Kabupaten Solok Selatan, mengatakan bahwa banyak TPS di daerahnya yang hanya bisa dijangkau dengan perahu tempel milik masyarakat. Selain minim pengamanan, proses distribusi juga berlangsung sangat lama karena keterbatasan jumlah perahu tempel yang tersedia. Lebih lanjut, Melkianus Kambu (2022), Komisioner KPU Provinsi Papua, memaparkan bahwa moda transportasi yang paling banyak digunakan dalam proses distribusi logistik di provinsi papua adalah kapal/*speed boat* dan pesawat/helikopter mengingat kondisi geografis provinsi papua yang didominasi oleh wilayah pegunungan dan rawa.

Setelah logistik berhasil didistribusikan, risiko logistik rusak/kurang/tertukar seringkali ditemui dalam proses sortir lipat. Prianda Anatta (2022), peneliti NETFID, memaparkan munculnya risiko logistik diakibatkan oleh penerima barang di KPU Kabupaten/Kota tidak memeriksa secara detail kondisi barang, petugas sortir tidak memahami jenis dan jumlah barang yang dibutuhkan, hasil sortir tidak dilakukan pemeriksaan ulang, dan lokasi gudang KPU Kabupaten/Kota tidak representatif atau berada di pemukiman padat dan rawan bencana banjir/kebakaran. Permasalahan terkait pergudangan tervalidasi oleh hasil survei yang menyatakan bahwa 64,3% satuan kerja mengalami kesulitan dalam mencari gudang untuk kebutuhan logistik Pemilu. Selain itu, untuk persiapan

Pemilu serentak 2024, 89,3% satuan kerja menyatakan belum memiliki gedung penyimpanan logistik. Hal ini menyiratkan bahwa mayoritas satuan kerja belum memiliki kesiapan penyimpanan atau pergudangan untuk menampung distribusi logistik Pemilu. Tentunya aspek ini perlu menjadi perhatian khusus tatkala alur proses Pemilu serentak 2024 telah berjalan sedikit demi sedikit.

Risk Assessment

Tahapan pengadaan dan distribusi logistik memiliki kompleksitas yang sangat tinggi, selain prosesnya yang sangat panjang, keterlibatan banyak pihak dalam proses ini semakin meningkatkan variasi potensi risiko logistik. Dari aktivitas yang telah diidentifikasi sebelumnya, maka dilakukan penilaian risiko dengan merumuskan 20 kejadian risiko untuk dilakukan penilaian peluang dan dampak kejadian risiko melalui survei. Dalam proses penilaian risiko, setiap satuan kerja diminta untuk mengurutkan kejadian risiko berdasarkan kemungkinan terjadinya dan besaran dampak yang ditimbulkan. Kemungkinan dan dampak terjadinya risiko diukur menggunakan skala 1-20, dimana urutan pertama di bobot 20 dan urutan terakhir dibobot 1. Bobot dari masing-masing risiko tersebut kemudian akan dikalikan dengan persentase responden. Semakin besar hasil dari perkalian tersebut maka semakin besar pula peluang kejadian risiko dan dampaknya. Hasil penilaian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

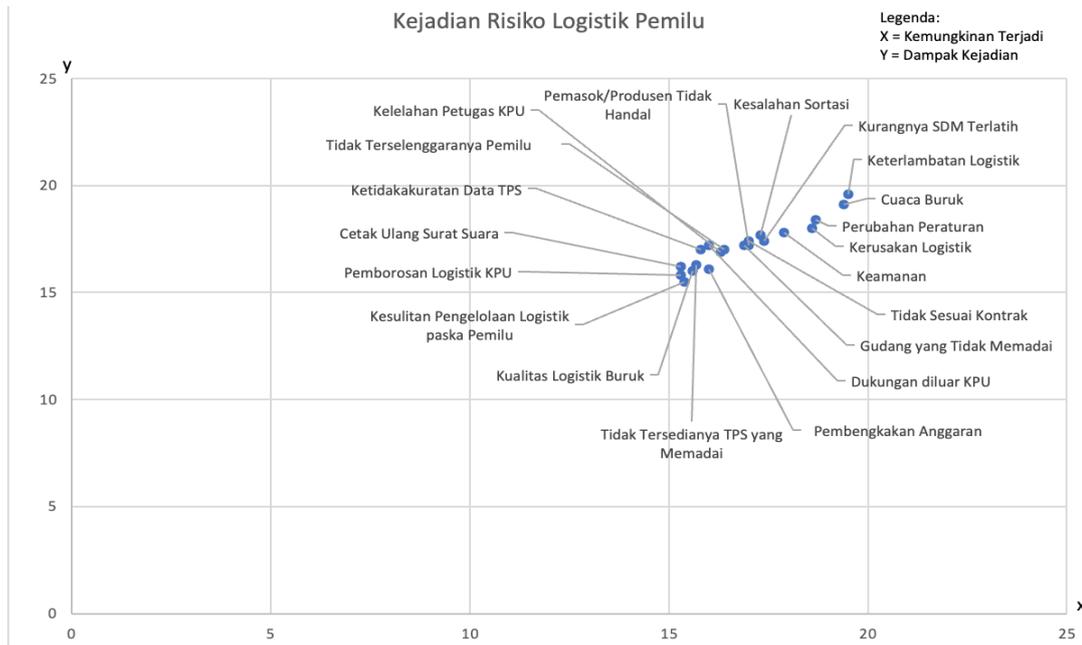
Tabel 2.
Risk Assessment

No	Aktivitas	Risiko	Nilai Materialitas	
			Kemungkinan Kejadian	Dampak Risiko
1	Pengadaan Logistik	Kualitas Logistik yang Buruk	15,66	16,03
		Cetak ulang surat suara	15,37	16,22
		Pemborosan barang kebutuhan logistik	15,31	15,86
		Ketidakkuratan data di TPS	15,88	17,01
		Pemenuhan barang kebutuhan logistik tidak sesuai kontrak	17,06	17,40
		Pemasok atau produsen wanprestasi atau tidak handal	16,99	17,29
		Kerusakan logistik	18,69	18,04
		Perubahan peraturan	18,79	18,45
		2	Distribusi Logistik	Cuaca buruk
Keterlambatan logistik	19,53			19,64
Keamanan logistik	17,95			17,84
Kurangnya SDM terlatih	17,41			17,48
Kesalahan sortasi surat suara	17,38			17,75
Tidak terselenggaranya pemilu di lokasi tertentu	16,45			17,03
Tidak adanya dukungan dari pihak luar KPU	16,09			17,28
Kelelahan petugas KPU	16,38			16,92
Tidak tersedianya gudang yang memadai	17,09			17,29
Tidak tersedianya TPS yang memadai	15,74			16,31
Pembangakan anggaran akibat kejadian tidak terduga	16,04			16,19
Kesulitan pengelolaan logistik setelah pemilu selesai	15,41			15,53

Sumber: Diolah Penulis

Selanjutnya, hasil penilaian risiko dipetakan menggunakan *scatter plot* sesuai dengan nilai *weighted average* dari setiap kejadian risikonya, sehingga kejadian risiko prioritas dapat direspons atau dimitigasi lebih lanjut. Hasil telaah yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Grafik 1.
Kejadian Risiko Logistik Pemilu



Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan grafik tersebut, posisi lima besar risiko dengan peluang dan dampak terbesar ditempati oleh 1) keterlambatan logistik; 2) cuaca buruk; 3) perubahan peraturan; 4) kerusakan logistik dan 5) keamanan. Kita dapat melihat bahwasanya terdapat sedikit *gap* nilai antara satu risiko dengan risiko lainnya. Hal ini dikarenakan satu risiko dapat memicu risiko lain, misalnya cuaca buruk dapat mengganggu keamanan distribusi logistik, yang berdampak pada keterlambatan logistik atau kerusakan logistik. Selain itu, adanya perubahan kondisi sosial politik dapat memicu adanya perubahan peraturan yang tentu akan berpengaruh pada *timeline* kegiatan pengadaan dan distribusi logistik. Pada titik tersebut, juga dapat ditarik akar masalah yang mengakibatkan lima risiko yaitu faktor SDM yang menempati posisi keenam. Ketidakmampuan SDM baik di lingkungan internal maupun eksternal KPU dalam memetakan dan mengelola risiko logistik masih menjadi permasalahan hingga saat ini. Selanjutnya, posisi lima terbawah ditempati oleh 1) cetak ulang surat suara; 2) pemborosan logistik KPU; 3) kesulitan pengelolaan logistik pasca Pemilu; 4) kualitas logistik buruk; serta 5) tidak tersedianya TPS yang memadai. Temuan survei menunjukkan bahwa probabilitas dampak kejadian risiko yang akan muncul seperti kesulitan pengelolaan logistik pasca Pemilu tidak terlalu signifikan.

Risk Response

Proses pemberian tanggapan atas risiko untuk menerima atau tidak dapat menerima risiko harus didasarkan pada nilai peluang dan dampak risiko. Penulis memilih enam risiko dengan peluang dan dampak kejadian paling besar untuk mendapatkan tanggapan yaitu 1) keterlambatan logistik; 2) cuaca buruk; 3) perubahan peraturan; 4) kerusakan logistik; 5) keamanan dan 6) SDM. Strategi yang digunakan penulis untuk menanggapi enam risiko tersebut adalah melalui skema *reduction risk* dan *acceptance risk*. Strategi *reduction risk* dilakukan dengan mencegah atau meminimalisir risiko, sedangkan strategi *acceptance risk* dilakukan dengan mengelola risiko yang terjadi di luar kendali.

Terkait dengan risiko cuaca buruk yang berada di luar kendali KPU, maka hanya dapat diterapkan skema *acceptance risk*. Skema *acceptance risk* untuk mengelola risiko cuaca buruk dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu, *pertama*, memetakan jalur distribusi terutama ke satuan kerja yang berada di daerah rawan atau 3TP. Pemetaan tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan jenis moda transportasi yang tersedia. Merujuk paparan Doddy Hendra Wijaya (2022), Kementerian Perhubungan telah memetakan jalur distribusi logistik ke daerah 3TP berdasarkan jenis moda transportasi yang digunakan melalui tiga rute utama, yaitu: tol laut, jembatan udara dan perintis darat.

Kedua, setiap rute yang telah dipetakan tentunya memiliki potensi risiko cuaca buruk yang berbeda, oleh karena itu KPU RI perlu melakukan kerja sama dengan Badan Meteorologi, Klimatologi dan Geofisika (BMKG) untuk memetakan jenis potensi cuaca ekstrem yang dihadapi di tiap-tiap rute. Terlebih lagi proses distribusi logistik akan dilaksanakan pada bulan Desember 2023 hingga Februari 2024, yang mana dalam kurun waktu tersebut telah diperkirakan terjadi potensi hujan lebat dan angin puting beliung di beberapa wilayah di Indonesia akibat aktivitas Monsun Asia yang menguat (Melani, 2023).

Risiko cuaca buruk berpengaruh terhadap ketepatan waktu operasional distribusi logistik dan kondisi logistik, KPU harus menyiapkan rencana kontinjensi apabila tetap terjadi keterlambatan, pembatalan dan kejadian *force majeure* (bencana alam, pandemi). Rencana kontinjensi tersebut berkaitan dengan skema *reduction risk* yang dapat diterapkan. Skema *reduction risk* yang digunakan untuk mengelola risiko keterlambatan logistik adalah dengan mempertimbangkan skema lokalisasi atau desentralisasi pengadaan logistik Pemilu. KPU RI dapat mengoptimalkan kerja sama dengan *supplier* yang berada di sekitar satuan kerja karena dapat meningkatkan efisiensi waktu distribusi dan memangkas biaya distribusi. Namun, dengan keberadaan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021, mekanisme desentralisasi logistik belum dapat diakomodasi, meskipun demikian jika merujuk data FGD, LKPP menyatakan bahwa mekanisme

desentralisasi ini sangat mungkin untuk diimplementasikan dengan beberapa catatan. Misalnya, mekanisme desentralisasi pengadaan logistik tetap menggunakan kriteria yang komprehensif dalam pemilihan *supplier* dan tidak hanya memprioritaskan harga pasar termurah, yang terkadang justru menguntungkan *supplier* dengan skala besar yang tidak berasal dari daerah satuan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini memandang adanya urgensi bagi KPU RI untuk menjajaki kemungkinan pengadaan logistik yang lebih bersifat desentralistis sebagai upaya efisiensi waktu dan biaya distribusi. Desentralisasi pengadaan logistik ini tidak hanya menysasar beberapa jenis kebutuhan logistik, melainkan secara keseluruhan. Skema ini tentunya akan menguntungkan KPU RI karena dalam tahapan logistik KPU RI hanya perlu bertugas menganggarkan dan mengawasi proses pengadaan logistik oleh KPU Daerah. Selanjutnya, KPU RI dapat mempertimbangkan ulang lama waktu tahapan kampanye, karena hal tersebut juga berpengaruh terhadap proses pengadaan dan distribusi logistik.

Mengenai risiko kerusakan logistik yang berkorelasi dengan isu keamanan logistik, dapat ditangani melalui skema *reduction risk* dan *acceptance risk*. Skema *reduction risk* dilakukan dengan mempertimbangkan ulang penggunaan kertas *recycle* sebagai bahan baku produksi surat suara dikarenakan kerentanannya. KPU RI dapat menggunakan opsi bahan baku kedap air lain dengan tetap mempertimbangkan kemudahan dalam proses cetak dan pelipatan. Jenis kertas yang dapat dijadikan opsi antara lain adalah kertas perkamen. Penggunaan pengaman lain seperti plastik untuk melapisi kotak suara juga sangat dianjurkan. KPU RI juga perlu menyusun regulasi yang mengatur tentang manajemen sortir dan proses pelipatan surat suara. Hal ini sangat penting karena prosedur melakukan sortir merupakan salah satu tahapan yang cukup berat di bidang distribusi logistik, misalnya memastikan tidak ada surat suara kurang atau lebih, surat suara rusak, atau surat suara tertukar. Dalam konteks ini, penting pula untuk memastikan bahwa KPU sudah memiliki definisi yang jelas dan tegas tentang kertas suara rusak. Seperti yang dijelaskan oleh Anatta (2022), sejauh ini belum adanya definisi atas kertas suara yang rusak dan tidak layak secara jelas dan tegas. Salah satu konsekuensi dari hal ini adalah beragamnya penafsiran dari para penyelenggara Pemilu (terutama penyelenggara Pemilu *ad hoc*) tentang ciri-ciri surat suara yang dikategorikan rusak atau tidak.

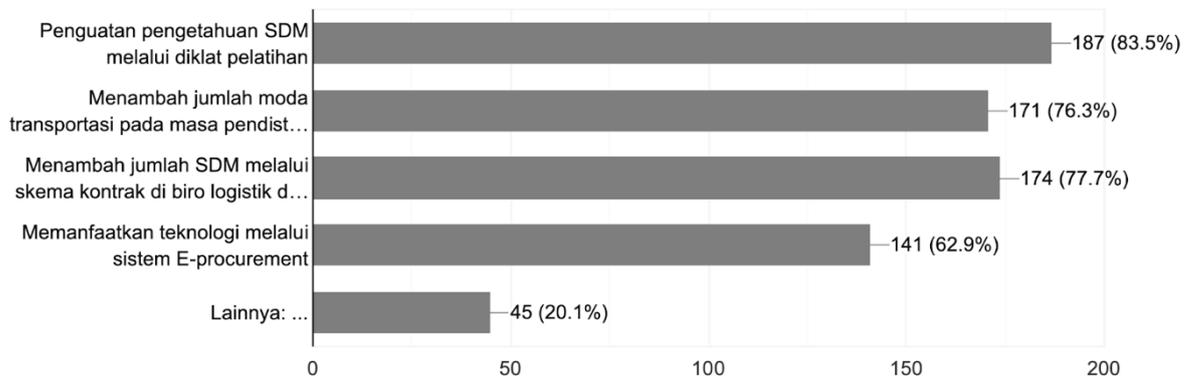
Skema *acceptance risk* untuk mengelola risiko kerusakan logistik dapat dilakukan dengan penggunaan *back-up supplier*. Meskipun dari sisi *supplier*, posisi tersebut dianggap sangat berisiko, karena *supplier* harus menyiapkan sumber daya yang belum tentu digunakan oleh KPU RI, namun, jika terjadi kerusakan atau keterlambatan distribusi logistik, KPU RI dapat memastikan ada pihak yang bertanggung jawab untuk menangani

permasalahan tersebut. Skema *back up supplier* ini dapat dilakukan dengan membentuk kontrak kerja sama yang mempertimbangkan kemungkinan wanprestasi dari *supplier*. Selain itu, KPU RI dapat menambah besaran kuota surat suara cadangan yang semula hanya berkisar 2,5% dari jumlah DPT di tiap TPS menjadi besaran yang lebih besar dengan tetap mempertimbangkan biaya produksi.

Selanjutnya, mengenai risiko regulasi atau risiko yang disebabkan adanya perubahan dalam regulasi atau peraturan otoritas yang relevan yang mempengaruhi proses pengadaan dan distribusi logistik. Skema *reduction risk* yang dapat dilakukan yaitu: pertama, KPU RI harus menegaskan posisinya sebagai lembaga nasional yang independen dan nonpartisan. Hal tersebut membawa konsekuensi praktis yang mana setiap keputusan KPU RI tidak boleh dan tidak dapat diintervensi oleh aktor politik lain. Kedua, memastikan adanya kompetensi internal stakeholder KPU RI untuk mampu melakukan proses manajemen risiko regulasi sedemikian rupa sehingga KPU RI dapat memutuskan untuk mengikuti perubahan peraturan tersebut atau tidak, misalnya pada kasus pengurangan lama waktu kampanye yang sebelumnya berkisar 100 hari menjadi 75 hari, KPU harus merespons perubahan peraturan tersebut dengan menyesuaikan *timeline* pengadaan dan distribusi logistik.

Terkait isu SDM jika mengacu kepada hasil survei, poin penting yang dapat dilakukan oleh KPU RI sebagai upaya *reduction risk* adalah perbaikan pada aspek penguatan pengetahuan SDM melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Diklat tersebut harus didesain secara khusus untuk mensosialisasikan informasi mengenai manajemen risiko logistik dan cara penerapannya. Sebesar 83,5% satuan kerja menyatakan kesepakatannya terhadap hal tersebut. Selain itu, sebesar 77,7% satuan kerja berpendapat bahwa penambahan jumlah SDM melalui skema kontrak juga dibutuhkan, mengingat jumlah logistik yang harus dikelola sangat banyak dalam kurun waktu yang singkat sebagai konsekuensi dari pelaksanaan Pemilu serentak.

Gambar 3.
Skema Reduction Risk Terkait SDM



Sumber: Diolah Penulis

Terakhir, secara khusus terkait dengan penyelenggaraan Pemilu di luar negeri, KPU perlu membuat regulasi sebagai dasar hukum bagi para penyelenggara Pemilu di luar negeri untuk pengadaan dan pendistribusian logistik Pemilu. Yang tidak kalah pentingnya adalah regulasi yang bersifat komprehensif dan detail yang mengatur tentang hal-hal yang perlu dilakukan setelah tahapan pemungutan dan penghitungan suara diselenggarakan. Salah satu contoh adalah regulasi yang berguna untuk proses penyimpanan logistik pasca pemungutan suara. Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Gunawan (2022), bahwasanya perbedaan konteks wilayah antara di dalam negeri dan di luar negeri sepatutnya memberikan justifikasi pendekatan yang berbeda dalam proses pengadaan, distribusi, hingga pengembalian logistik Pemilu.

Control Activities

Aktivitas pengendalian berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang dibutuhkan untuk memantapkan tindakan dalam merespon risiko-risiko yang diidentifikasi. Kebijakan ini terbagi kedalam dua tipe yakni pertama, kebijakan pra-manajemen risiko yang dijadikan sebagai pedoman awal pengadaan dan pendistribusian logistik Pemilu. Sebagai contohnya adalah Peraturan KPU Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Norma, Standar, Prosedur, Kebutuhan Pengadaan dan Pendistribusian Perlengkapan Penyelenggaraan Pemilihan Umum yang mengatur secara terperinci tentang jenis dan sistem pengadaan logistik Pemilu. Selain itu, tahapan pengadaan logistik Pemilu secara tidak langsung juga dapat dilihat pada Peraturan KPU Nomor 3 Tahun 2022 Tentang Tahapan dan Jadwal Penyelenggaraan Pemilihan Umum Tahun 2024. Kedua, kebijakan pasca-manajemen risiko yang terbentuk setelah respons terhadap risiko telah diputuskan. KPU RI perlu membentuk peraturan-peraturan baru yang secara khusus dijadikan

pedoman dalam implementasi manajemen risiko logistik. Beberapa peraturan tersebut yaitu: 1) peraturan terkait desentralisasi pengadaan logistik; 2) peraturan terkait manajemen sortir dan proses pelipatan surat suara; 3) peraturan terkait penggunaan *back up supplier*; 4) peraturan terkait penambahan kuota surat suara cadangan, dan peraturan-peraturan lain guna menunjang proses manajemen risiko logistik.

Information and Communication

Informasi mengenai proses identifikasi hingga manajemen risiko harus dikomunikasikan kepada seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam proses pengadaan dan distribusi logistik, baik di lingkungan internal maupun eksternal KPU. Seluruh *stakeholder* harus memahami bahwa risiko-risiko yang berhasil dipetakan dapat dihindari atau bahkan dihilangkan. Pemberian informasi melalui komunikasi yang baik tentunya dapat meningkatkan kesadaran dan kemampuan tiap-tiap *stakeholder* dalam mengelola risiko. Selain itu, pemberian informasi dan komunikasi tersebut dapat menyamakan persepsi dan asumsi antar pemangku kebijakan, dalam menyusun peraturan atau pedoman teknis dalam pengendalian dan penanganan risiko logistik. Dalam melakukan pemberian informasi dan komunikasi, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu: melakukan evaluasi atas pelaksanaan manajemen risiko yang telah dilakukan sebelumnya, menerima dan melibatkan *stakeholder* di luar KPU sebagai mitra manajemen risiko logistik, dan memberikan uraian rencana manajemen risiko logistik secara terbuka.

Monitoring

Komponen pengawasan akan membantu KPU RI secara berkelanjutan dalam mengimplementasikan manajemen risiko untuk mencapai tujuan pengadaan dan distribusi logistik yang tepat jumlah, tepat jenis, tepat sasaran, tepat waktu, tepat kualitas, dan efisien. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum, kegiatan pengadaan dan distribusi logistik yang dilakukan KPU diawasi oleh Bawaslu di setiap tingkatan. Meskipun demikian, KPU RI perlu membentuk tim pengawasan internal yang bertugas secara khusus untuk memonitor pelaksanaan manajemen risiko logistik termasuk melakukan evaluasi pada keseluruhan proses ERM, karena hingga saat ini KPU RI belum memiliki program pelaksanaan manajemen risiko. Tim Pengawasan tersebut harus senantiasa memantau penyelenggaraan manajemen risiko logistik di semua tahapan logistik, untuk memastikan bahwa semua risiko telah dikelola dengan baik. Hasil pemantauan tersebut dapat diinformasikan kepada Tim Manajemen Risiko untuk mendapatkan tanggapan lebih lanjut.

KESIMPULAN

Studi ini menunjukkan bahwa *framework* COSO ERM dapat digunakan sebagai *tools* dalam melakukan manajemen risiko pengadaan dan distribusi logistik Pemilu serentak 2024 oleh KPU RI. Delapan elemen penyusun ERM *Cube* dapat digunakan untuk memetakan aktor, menjabarkan lebih detail proses logistik, mengidentifikasi potensi risiko logistik, serta memfasilitasi pemilihan respons yang tepat untuk mengelola risiko logistik. Berdasarkan hasil analisis tersebut, potensi risiko terbesar pada tahapan pengadaan dan distribusi logistik Pemilu serentak 2024 adalah keterlambatan logistik, cuaca buruk, perubahan peraturan, kerusakan logistik, keamanan, dan SDM.

Dengan demikian, studi ini mendorong adanya beberapa rekomendasi sebagai berikut. *Pertama*, membentuk Tim Manajemen Risiko yang secara khusus bertugas melakukan analisis terhadap potensi risiko logistik dan memikirkan pengelolaannya. Pembentukan tim tersebut disertai dengan pembentukan Tim Pengawasan yang bertugas mengawasi proses manajemen risiko. *Kedua*, menjajaki kemungkinan pengadaan untuk segala jenis kebutuhan logistik yang lebih bersifat desentralistis, dengan mempertimbangkan kemampuan produksi *supplier* di tingkat lokal dan ketersediaan *back up supplier*. *Ketiga*, menjalin kerja sama dengan Kementerian Perhubungan dan BMKG dalam pemetaan jalur distribusi dan moda transportasi dengan mempertimbangkan cuaca, letak wilayah, dan semua titik rawan dalam proses distribusi. *Keempat*, mempertimbangkan ulang penggunaan kertas *recycle* sebagai bahan baku surat suara. *Kelima*, menyusun regulasi yang mengatur tentang manajemen sortir dan proses pelipatan surat suara dengan penjelasan yang lebih detail mengenai kriteria surat suara rusak. *Keenam*, menambah jumlah kuota surat suara cadangan di tiap TPS dengan tetap mempertimbangkan biaya produksi. *Ketujuh*, memberikan pendidikan dan pelatihan bagi SDM di seluruh tingkatan KPU terutama mengenai pengetahuan manajemen risiko. *Kedelapan*, membentuk regulasi dengan pendekatan yang berbeda dalam proses pengadaan dan distribusi logistik pada konteks Pemilu di luar negeri.

Secara teoritis, studi ini berkontribusi melengkapi kajian mengenai logistik Pemilu dengan menjadikan manajemen risiko logistik sebagai fokus utama. Selama ini, kajian mengenai logistik Pemilu masih berfokus pada penemuan dan pengendalian risiko di tahapan-tahapan tertentu, dan dilakukan tanpa menggunakan pendekatan manajerial yang dapat menysasar keseluruhan aspek pengelolaan logistik. Oleh karena itu, hasil dari studi ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan KPU RI dalam membentuk kebijakan atau peraturan terkait logistik, serta menjadi panduan dalam melakukan manajemen risiko logistik pada Pemilu serentak 2024.

DAFTAR PUSTAKA

- Abhan, A. dkk. 2019. *Serial Evaluasi Penyelenggara Pemilu Serentak 2019: Perihal Para Penyelenggara Pemilu*. Jakarta: Bawaslu.
- Agusta, R. 2019. "Bawaslu Temukan Logistik Pemilu di Sulteng Terlambat". *Bawaslu.go.id*, 17 April 2019. <https://www.bawaslu.go.id/en/berita/bawaslu-temukan-logistik-Pemilu-di-sulteng-terlambat>
- Ardianto, T. 2019. "Ribuan Surat Suara DPRD Kabupaten Malang Tertukar, Siapa Biangnya?" *Beritajatim.com*, 18 April 2019. <https://beritajatim.com/politik-pemerintahan/ribuan-surat-suara-dprd-kabupaten-malang-tertukar-siapa-biangnya/>
- Ardiles R. M., et.al. 2015. *Pemilu dalam Perspektif Penyelenggara. Perkumpulan untuk Pemilu dan Demokrasi*. Jakarta:Perludem
- Asrianturi, A., R.C. Kurniawan dan A. Warganegara. 2021. "The Problems of Vote Logistics at The 2019 Simultaneous Elections in Pringsewu Regency". *Jurnal Penelitian Sosial dan Politik Mimbar*, Vol. 10, No. 2.
- Badan Pengawas Pemilu RI. 2019. *Indeks Kerawanan Pemilu 2019*. Jakarta: Bawaslu
- Bere, S. 2019. "KPU NTT Belum Terima Pengganti 998.601 Surat Suara yang Rusak". *Kompas.com*, 3 April 2019 <https://regional.kompas.com/read/2019/04/03/14211471/kpu-ntt-belum-terima-pengganti-998601-surat-suara-yang-rusak>
- Bernardi, R. 2019. "Banyak Surat Suara Tertukar di Pekalongan, Pencoblosan Disetop Sementara". *DetikNews.com*, 17 April 2019. <https://news.detik.com/berita-jawa-tengah/d-4514343/banyak-surat-suara-tertukar-di-pekalongan-pencoblosan-disetop-sementara>
- Biro Logistik KPU RI. 2022. *Hasil Wawancara Persiapan Tahapan Logistik Pemilu Serentak 2024*
- CNN Indonesia. 2019. "KPU Sebut Keterlambatan Logistik Pemilu karena Faktor Alam." *CNN Indonesia*, 19 April 2019. <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20190418183522-32-387729/kpu-sebut-keterlambatan-logistik-Pemilu-karena-faktor-alam>
- Creswell, J. W. dan V. L. Plano Clark. 2011. *Designing and Conducting Mixed Methods Research (2nd ed)*. Sage.
- DetikNews. 2019. "50 Persen Surat Suara DPRD Provinsi Maluku di Pulau Buru Rusak". *DetikNews.com*, 2 April 2019. <https://news.detik.com/berita/d-4493318/50-persen-surat-suara-dprd-provinsi-maluku-di-pulau-buru-rusak>
- Doddy Hendra Wijaya.2022. "Focus Group Discussion Persiapan Tahapan Logistik Pemilu Serentak 2024". (T. E. UGM, Pewawancara)

- Farisa, F. 2019. "KPU: Total 2.767 TPS Lakukan Pemungutan Suara Ulang, Susulan, dan Lanjutan". Kompas.com, 22 April 2019. <https://nasional.kompas.com/read/2019/04/22/21333871/kpu-total-2767-tps-lakukan-pemungutan-suara-ulang-susulan-dan-lanjutan>
- Gunawan, Indra. 2022. "Focus Group Discussion Persiapan Tahapan Logistik Pemilu Serentak 2024". (T. E. UGM, Pewawancara)
- Hidayat, N., Putra, A. K., Sintiya, B., Guswanti, C., & Sihotang, N. E. 2020. "Accessibility of 2019 Election Logistics (Study: Procurement and Distribution of Election Logistics in Riau Province)". *JOELS: Journal of Election and Leadership*, Vol. 1, No. 1.
- Ikasari, D. M., Santoso, I., Astuti, R., Septifani, R., & Armanda, T. W. (2021). *Manajemen Risiko Agroindustri: Teori dan Aplikasinya*. Malang: Universitas Brawijaya Press
- Jurdi, Syarifuddin. 2022. *Focus Group Discussion Perwakilan KPU Daerah tanggal 24 Desember 2022*. (T. E. UGM, Pewawancara)
- Kambu, Melkianus. 2022. *Focus Group Discussion Perwakilan KPU Daerah tanggal 24 November 2022*. (T. E. UGM, Pewawancara)
- Komisi Pemilihan Umum. 2022. *Dokumen Rancangan Tahapan Logistik Pemilu 2024*. Jakarta: Komisi Pemilihan Umum
- Mariska, R., dan H Kusmanto. 2020. "Tata Kelola Logistik Pemilu 2019 dan Malpraktek Pemilu". In *Talenta Conference Series: Local Wisdom, Social, and Arts (LWSA)*.
- Mariska, R., H. Kusmanto dan F. Fadli. 2021. "Analisis Distribusi Logistik pada Pemilu 2019 di Kota Medan". *Jurnal Perspektif*, Vol. 10, No. 1.
- Melani, A. 2023. "Cuaca Ekstrem Berpotensi Terjadi Pada 22-28 Februari, Ini Pemicunya". Liputan6.com, 23 Februari 2023. <https://www.liputan6.com/news/read/5215552/cuaca-ekstrem-berpotensi-terjadi-pada-22-28-februari-2023-ini-pemicunya>
- Moeller, R. R. 2007. *COSO Enterprise Risk Management: Understanding The New Integrated ERM Framework*. John Wiley & Sons.
- Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 14 Tahun 2020 tentang Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Komisi Pemilihan Umum, Komisi Pemilihan Umum, Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi, dan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota.
- Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 15 Tahun 2018 tentang Norma, Standar, Prosedur, Kebutuhan Pengadaan dan Pendistribusian Perlengkapan Penyelenggaraan Pemilihan Umum.

- Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 3 Tahun 2022 Tentang Tahapan dan Jadwal Penyelenggaraan Pemilihan Umum Tahun 2024.
- Prastowo, I. A. 2022. “*Focus Group Discussion* Persiapan Tahapan Logistik Pemilu Serentak 2024 tanggal 1 Desember 2022”. (T. E. UGM, Pewawancara)
- Prianda, A. 2022. “*Focus Group Discussion* Persiapan Tahapan Logistik Pemilu Serentak 2024 tanggal 1 Desember 2022. (T. E. UGM, Pewawancara)
- Puspita, Nila.2022. *Focus Group Discussion* Perwakilan KPU Daerah tanggal 24 November 2022. (T. E. UGM, Pewawancara)
- Sasangka, I., dan W.Zulkarnaen. 2019. “Pengembangan Model Seleksi Dalam Upaya Membentuk Integritas dan Independensi Anggota Kpu Kabupaten/Kota”. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, Vol. 7, No. 3.
- Schweizer, P. J. 2021. “Systemic Risks–Concepts and Challenges for Risk Governance”. *Journal of Risk Research*, Vol. 24, Issue. 1.
- Suryanto. 2022. “Hasil Wawancara Persiapan Tahapan Logistik Pemilu Serentak 2024 tanggal 18 November 2022”. (E. A. Rostiati, Pewawancara)
- Tjahjatri, F. 2020. The Authority of The Probolinggo City General Election Commission in the Management and Distribution of Election Logistics. *ICONISS: The 1st International Conference in Social Sciences*.
- Trisanti, I. 2018. “Surat Suara Tertukar pada Pemilu Legislatif tahun 2014 di Jawa Timur: Studi Tentang Distribusi Surat Suara Dari Perspektif Manajemen Logistik” (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
- Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum.
- Vincent, A., Alihodzic, S., and Gale, S. 2021. *Risk Management in Elections: A Guide for Electoral Management Bodies*. International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA).
- Wibowo, E.A. 2022.” *Anggaran Pemilu 2022 diusulkan Rp 76,6 triliun, ini rinciannya*”. Tempo.Com, 16 Mei 2022. <https://nasional.tempo.co/read/1595323/anggaran-Pemilu-2024-diusulkan-rp-766-triliun-ini-rinciannya>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I. D., dan Yuningsih, N. (2020). “Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat”. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akutansi (MEA)*, Vol. 4, No. 2.