

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGADAAN
BARANG/JASA PEMERINTAH MELALUI *E-PURCHASING* DI
LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA
PEMERINTAH**

Disusun Oleh:

NAMA : ANITA MEILANI
NPM : 2243021015
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

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



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : ANITA MEILANI
NPM : 2243021015
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Penerapan Manajemen Risiko Pengadaan
Barang/Jasa melalui *E-Purchasing* pada
Lembaga Kebijakan Pengadaan
Barang/Jasa Pemerintah
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Risk Management Implementation in
Government Procurement through E-
Purchasing at LKPP*

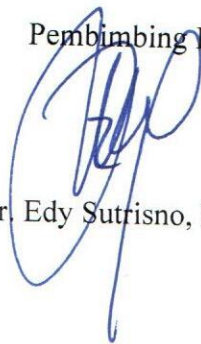
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



(Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA)

Pembimbing II



(Dr. Edy Sutrisno, M.Si)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

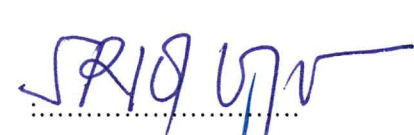
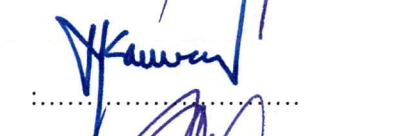
LEMBAR PENGESAHAN

Nama : ANITA MEILANI
NPM : 2243021015
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara (MKN)
Judul Tesis : Penerapan Manajemen Risiko Dalam Pengadaan
Barang/Jasa Pemerintah Melalui *E-Purchasing* Di
Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

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

Hari : Selasa
Tanggal : 23 Juni 2026
Pukul : 13.00 s.d. 14.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Tim Penguji	Nama	Tanda Tangan
Ketua Sidang	: Dr. Bambang Giyanto, M.Pd	
Sekretaris	: Dr. Firman Hadi, MPA	
Anggota	: Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si	
Pembimbing I	: Prof. Dr. R Luki Karunia, MA	
Pembimbing II	: Dr. Edy Sutrisno, M.Si	

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ANITA MEILANI
NPM : 2243021015
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa, tesis yang saya susun dengan judul “Penerapan Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa melalui *E-Purchasing* pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah” merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tesis ini merupakan plagiat atau penjiplak terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 13 Juni 2026

Yang Membuat Pernyataan,



Anita Meilani

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini dengan judul “Penerapan Manajemen Risiko Pengadaan Barang/Jasa melalui *E-Purchasing* di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah” Penulisan tesis ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, serta dorongan berbagai pihak yang dengan tulus ikhlas membantu peneliti dalam proses penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada 1) Bapak Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA sebagai pembimbing yang telah memberikan bimbingan sangat berharga dalam setiap tahap penelitian. Ilmu, arahan, dan keteladanan beliau menjadi pilar utama kesuksesan penulisan tesis ini dan 2) Bapak Dr. Edy Sutrisno, M.Si selaku pembimbing, yang telah memberikan wawasan yang mendalam dan kritik-kritik konstruktif, yang telah melengkapi dan memperkaya isi tesis ini. Pada kesempatan ini pula peneliti mengucapkan terima kasih juga kepada:

1. Bapak Bambang Giyanto, M.Pd, Bapak Dr. Firman Hadi, MPA, dan Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si selaku dosen penguji;
2. Ibu Sarah Sadiqa, SH., M.Sc selaku Kepala LKPP;
3. Bapak Iwan Herniwan, S.Si., MP selaku Sekretaris Utama LKPP;
4. Bapak Hendro Kuswanto, SE., MM. selaku Inspektur LKPP;
5. Pimpinan dan staf di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Ucapan terima kasih yang tak terhingga peneliti sampaikan kepada pimpinan dan seluruh staff Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di atas izin dan dukungan yang luar biasa. Kerjasama yang baik dan fasilitas yang diberikan telah membantu kelancaran penelitian ini;
6. Genk Candi MKN 2022, akhirnya kita lulus gaes, tempat curhatan, dorongan semangat, dengan kalian ibarat masuk hutan, sama-sama berpegangan, sama-sama hilang arah, sama-sama menyemangati dan pada akhirnya kita keluar bersama dari rintangan hutan belantara dan bersiap untuk memasuki dunia luar

yang baru dan penuh tantangan. Terima kasih amat sangat, sehat dan sukses terus dimanapun kalian berada. Doa yang terbaik untuk kalian gaes;

7. Rekan sekelas MKN 2022. Terima kasih kepada rekan sekelas yang selalu memberikan dukungan, semangat, berbagi ide, dan pengalaman selama perjalanan penulisan tesis ini. Semua interaksi dan kolaborasi menjadi bagian berharga dalam pengembangan ide dan pemahaman;
8. Para Dosen dan staf tenaga kependidikan. Terima kasih kepada para dosen yang dengan penuh dedikasi memberikan ilmu, panduan, dan dukungan selama proses akademik. Setiap pembelajaran dan diskusi telah membentuk pemahaman yang mendalam serta ucapan terima kasih kepada staf tenaga kependidikan yang turut mendukung kelancaran proses akademik. Bantuan dan kerjasama dari Anda telah memudahkan berbagai administrasi dan prosedur;
9. Jericho Elnathan Sitinjak. Kehadiranmu justru menjadi semangat mama, bertumbuh dalam Tuhan yah nak, sehat, mama doakan kamu juga menjadi orang sukses bahkan melebihi mama sendiri. *You deserve to be the best*;
10. Untuk diri sendiri, Puji Tuhan akhirnya menyelesaikan apa yang sudah dimulai, tetap semangat sampai dengan saat ini dan seterusnya, tetap terus bermimpi dan menggapai apas yang dicita-citakan dan menjadi orang yang bermanfaat bagi keluarga maupun Negara dan Masyarakat; dan
11. Tidak lupa kepada keluarga, terima kasih semangat dan dukungan moril dalam setiap langkah penulisan tesis ini.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa tesis ini jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat peneliti harapkan guna perbaikan di masa mendatang. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Dan semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Terima kasih.

Jakarta,²³ Juni 2026

Peneliti,


Anita Meilani

ABSTRAK

Penerapan Manajemen Risiko dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah melalui *E-Purchasing* di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Anita Meilani, Luki Karunia, Edy Sutrisno

anitamei13@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan menganalisis penyebab belum optimalnya penerapan manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa melalui *e-purchasing* di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) serta merumuskan strategi optimalisasinya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh dari sumber primer melalui wawancara mendalam dengan informan yang terlibat dalam pengelolaan *e-purchasing* dan manajemen risiko pengadaan, serta sumber sekunder berupa peraturan perundang-undangan, kebijakan internal, dan dokumen pendukung lainnya. Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum optimalnya penerapan manajemen risiko *e-purchasing* dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi, termasuk aspek tata kelola, sumber daya manusia, koordinasi antarunit, serta dinamika regulasi dan lingkungan pengadaan. Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan strategi optimalisasi yang berfokus pada penguatan tata kelola risiko, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penyempurnaan prosedur, dan penguatan koordinasi dalam pelaksanaan *e-purchasing*. Strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko serta mendukung penyelenggaraan pengadaan barang/jasa pemerintah yang transparan, akuntabel, dan berbasis risiko.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, Pengadaan Barang/Jasa, *E-Purchasing*, Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

ABSTRACT

Risk Management Implementation in Government Procurement through E-Purchasing at LKPP

Anita Meilani, Luki Karunia, Edy Sutrisno
anitamei13@gmail.com
Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to analyze the factors causing the suboptimal implementation of risk management in public procurement through e-purchasing at the National Public Procurement Agency (LKPP) and to formulate strategies for its optimization. The study employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected from primary sources through in-depth interviews with key informants involved in e-purchasing and procurement risk management, and from secondary sources including laws and regulations, internal policies, and other supporting documents. Data were analyzed using an interactive analysis model consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that the suboptimal implementation of risk management is influenced by both internal and external organizational factors, including governance issues, human resource capacity, inter-unit coordination, and changes in the regulatory and procurement environment. Based on these findings, optimization strategies were formulated, focusing on strengthening risk governance, enhancing human resource competencies, improving procedures, and reinforcing coordination in e-purchasing implementation. These strategies are expected to improve the effectiveness of risk management and support transparent, accountable, and risk-based public procurement practices.

Keywords: *Risk Management, Public Procurement, E-Purchasing, Government Goods/Services Procurement Policy Agency (LKPP)*

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	16
C. Rumusan Permasalahan.....	17
D. Tujuan Penelitian.....	18
E. Manfaat Penelitian.....	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	20
A. Penelitian Terdahulu.....	20
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	33
1. Tinjauan Kebijakan.....	33
2. Tinjauan Teoritis.....	42
C. Kerangka Berpikir.....	59
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	61
A. Metode Penelitian.....	61
B. Teknik Pengumpulan Data.....	62
C. Instrumen Penelitian.....	68
D. Teknik Analisis Data.....	70

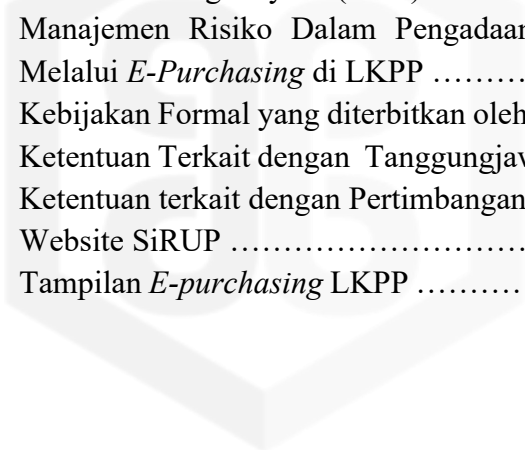
BAB IV HASIL PENELITIAN	74
A. Deskripsi Objek Penelitian LKPP.....	74
1. Gambaran Umum LKPP	74
2. Visi dan Misi Organisasi LKPP	76
3. Tugas, Fungsi Organisasi dan Struktur Organisasi LKPP	77
4. Peran Strategis LKPP	79
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan	82
1. Analisis Ketidakefektifan Penerapan Manajemen Risiko dalam Pelaksanaan <i>E-Purchasing</i>	82
2. Strategi Mengoptimalkan Penerapan Manajemen Risiko Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Melalui <i>E-Purchasing</i> di LKPP.....	137
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	150
A. Simpulan	150
B. Saran	152
DAFTAR PUSTAKA.....	158
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tren Alokasi dan Realisasi Belanja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP).....	3
Tabel 1.2	Tren Partisipasi Pelaku Usaha dalam PBJP.....	3
Tabel 1.3	Tren Transaksi E-Katalog versi 5.....	5
Tabel 1.4	Perkembangan Pemanfaatan Sistem <i>E-purchasing</i> dalam Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.....	7
Tabel 1.5	Jumlah Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Secara Nasional.....	8
Tabel 1.6	Keterisian Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Secara Nasional.....	9
Tabel 1.7	Nilai Indeks Penerapan Manajemen Risiko (MRI).....	11
Tabel 2.1	Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3.1	<i>Key Informant</i> Penelitian.....	63
Tabel 4.1	Kompetensi Responden LKPP.....	94
Tabel 4.2	Rekapitulasi Faktor Internal dan Eksternal Penyebab Belum Optimalnya Penerapan Manajemen Risiko melalui <i>E-Purchasing</i> di LKPP.....	134
Tabel 4.3	Identifikasi SWOT dalam Penerapan Manajemen Risiko melalui <i>E-Purchasing</i> di LKPP.....	137
Tabel 4.4	Klasifikasi Jangka Waktu Faktor Penyebab Belum Optimalnya Penerapan Manajemen Risiko melalui <i>E-Purchasing</i> di LKPP.....	139
Tabel 4.5	Matriks Strategi SWOT Optimalisasi Manajemen Risiko melalui <i>E-Purchasing</i> di LKPP.....	139
Tabel 4.6	Pemetaan Analisis Strategi Bryson dalam Mengoptimalkan Penerapan Manajemen Risiko dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Melalui <i>E-Purchasing</i> di LKPP.....	140
Tabel 4.7	Rencana Aksi Strategi dalam Optimalisasi Manajemen Risiko melalui <i>E-Purchasing</i> di LKPP.....	143
Tabel 5.1	Saran Strategi Optimalisasi Manajemen Risiko melalui <i>E-Purchasing</i> di LKPP Berdasarkan Jangka Waktu Pelaksanaan.....	153

DAFTAR GAMBAR

Gambar	2.1	Proses Manajemen Risiko.....	54
Gambar	2.2	Kerangka Berpikir Penelitian.....	60
Gambar	4.1	Struktur Organisasi LKPP	78
Gambar	4.2	Struktur Organisasi Biro Humas dan Umum LKPP	79
Gambar	4.3	Strategi LKPP 2025-2029	80
Gambar	4.4	Analisis Strategi Bryson (2004) dalam Mengoptimalkan Penerapan Manajemen Risiko Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Melalui <i>E-Purchasing</i> di LKPP	82
Gambar	4.5	Kebijakan Formal yang diterbitkan oleh Kepala LKPP.....	86
Gambar	4.6	Ketentuan Terkait dengan Tanggungjawab LKPP	87
Gambar	4.7	Ketentuan terkait dengan Pertimbangan Harga.....	89
Gambar	4.8	Website SiRUP	110
Gambar	4.9	Tampilan <i>E-purchasing</i> LKPP	110


POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pedoman Wawancara
- Lampiran 2. Transkrip Wawancara Setelah Reduksi Data
- Lampiran 3. Pedoman Dokumentasi
- Lampiran 4. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- Lampiran 5. Peraturan Menteri PANRB Nomor 5 Tahun 2020 tentang Manajemen Risiko Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)
- Lampiran 6. Keputusan Kepala LKPP Nomor 117 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di LKPP
- Lampiran 7. Standar Operasional Prosedur (SOP) Terkait Pengadaan Barang dan Jasa
- Lampiran 8. Dokumen Terkait Rencana Umum Pengadaan (RUP)
- Lampiran 9. Dokumen Pemilihan Penyedia (*E-Purchasing*/E-Katalog) dan Kontrak
- Lampiran 10. Dokumen Serah Terima dan Laporan Pelaksanaan Kontrak
- Lampiran 11. Dokumen Roadmap/Strategi Penguatan SPBE dan Manajemen Risiko LKPP
- Lampiran 12. Surat Izin Penelitian
- Lampiran 13. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian
- Lampiran 14. Draf Petunjuk Teknis Manajemen Risiko LKPP
- Lampiran 15. Laporan APIP Internal
- Lampiran 16. Laporan APIP Eksternal
- Lampiran 17. *Letter of Acceptance*
- Lampiran 18. Jurnal Publikasi
- Lampiran 19. Riwayat Hidup Peneliti

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Administrasi publik atau administrasi negara merupakan disiplin ilmu yang mengkaji organisasi dan peran negara dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan, yang meliputi lembaga legislatif, eksekutif, dan yudikatif, serta berbagai aspek pelayanan publik seperti tujuan bernegara, manajemen publik, kebijakan publik, dan administrasi pembangunan (Zein & Septiani, 2023). Administrasi pembangunan berfungsi sebagai instrumen strategis dalam merancang, menjamin, dan melaksanakan tujuan nasional guna mewujudkan pembangunan negara secara berkelanjutan (Kusnaedi et al., 2025). Pencapaian tujuan tersebut menuntut adanya perencanaan yang komprehensif, penggunaan sumber daya secara efisien, dukungan sumber daya manusia yang kompeten, serta penerapan prinsip akuntabilitas, kemandirian, dan pemanfaatan teknologi secara optimal.

Sebagai amanat fundamental yang tertulis dalam Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, peningkatan taraf kesejahteraan masyarakat beserta pencerdasan kehidupan bangsa ditempatkan sebagai orientasi utama penyelenggaraan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam merealisasikan mandat konstitusional tersebut, Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah memiliki kedudukan yang amat esensial karena melalui instrumen ini berbagai agenda pembangunan serta penyelenggaraan layanan publik dapat diwujudkan secara berkesinambungan. Lebih lanjut, terhadap dinamika perekonomian nasional, kontribusi substansial turut diberikan oleh PBJP mengingat besarnya pengeluaran negara yang dialokasikan berdaya ungkit terhadap akselerasi pertumbuhan ekonomi sekaligus penguatan distribusi hasil pembangunan yang lebih berkeadilan. Guna menjamin agar pelaksanaan PBJP berlangsung secara efektif, transparan, dan akuntabel, pemerintah membentuk Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Pembentukan lembaga ini diatur melalui Peraturan Presiden

Nomor 106 Tahun 2007, yang kemudian disempurnakan melalui Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007 sebagai bentuk penguatan peran dan fungsi LKPP dalam sistem pengadaan nasional.

Sebagai instrumen yang bersifat strategis, Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah menempati posisi krusial dalam menopang implementasi pembangunan nasional. Aktivitas pengadaan menjadi sarana utama realisasi belanja negara dan belanja daerah (Arsyad & Karisma, 2022). Belanja tersebut berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas layanan publik. Pengadaan juga berperan dalam pembangunan infrastruktur dan penguatan perekonomian nasional. Hal tersebut ditegaskan dalam Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, yang menempatkan pengadaan sebagai bagian integral dalam pencapaian tujuan pembangunan negara.

Pemerintah mengalokasikan anggaran pengadaan dalam jumlah yang sangat besar setiap tahun. Besarnya anggaran tersebut menjadikan pengadaan sebagai sektor yang krusial dalam tata kelola keuangan negara. Setiap kelemahan dalam pengelolaan pengadaan berpotensi menimbulkan kerugian Negara (Akbar & Syamsir, 2024). Pengadaan menuntut sistem pengelolaan yang akuntabel dan transparan. Nilai belanja PBJP menunjukkan tren yang sangat signifikan dari tahun ke tahun. Data pemerintah memperlihatkan bahwa lebih dari separuh anggaran belanja negara direalisasikan melalui mekanisme pengadaan pada kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Besarnya nilai anggaran tersebut menempatkan pengadaan sebagai instrumen utama dalam realisasi belanja publik. Peningkatan nilai belanja pengadaan berimplikasi langsung terhadap meningkatnya kompleksitas pengelolaan anggaran. Kompleksitas tersebut muncul pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pengadaan. Setiap tahapan pengadaan memiliki potensi risiko yang dapat memengaruhi efektivitas belanja negara. Risiko tersebut berkaitan dengan keterlambatan realisasi, ketidaksesuaian perencanaan, serta rendahnya capaian target belanja. Kondisi ini memperlihatkan pentingnya

pengelolaan pengadaan yang terukur dan terkendali. Pengawasan yang tidak optimal dapat memperbesar celah terjadinya pelanggaran. Lemahnya pengendalian risiko berdampak pada menurunnya kualitas tata kelola pengadaan. Transparansi dan akuntabilitas menjadi aspek krusial dalam pengelolaan anggaran pengadaan. Kegagalan dalam mengelola risiko berpotensi menimbulkan kerugian keuangan negara. Dampak tersebut dapat menghambat pencapaian tujuan pembangunan (Lestari et al., 2025). Kondisi ini memperkuat urgensi penguatan sistem pengendalian pengadaan.

Untuk memberikan gambaran kuantitatif mengenai perkembangan nilai belanja pengadaan barang dan jasa pemerintah, berikut disajikan data alokasi dan realisasi belanja pengadaan nasional sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Tren Alokasi dan Realisasi Belanja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP)

Tahun Anggaran	Total Alokasi Belanja Pengadaan (Rp Triliun)	Realisasi Belanja Transaksi Penyedia (Rp Triliun)	Realisasi Belanja Transaksi Swakelola (Rp Triliun)
2020	863,1	387,6	4
2021	1141,8	418,9	5,8
2022	1206,5	504,4	18
2023	1.251,3	655	18,8
2024	1.255,2	685,8	25,4

Sumber: LKPP (2024)

Proses pemilihan penyedia barang/jasa dapat dilakukan berbagai macam metode. Metode yang dapat diringkas menjadi 3 (tiga) metode besar yaitu tender, non-tender dan *e-purchasing*. Tender mencakup metode seleksi yang dipergunakan untuk jenis pengadaan jasa konsultan. Sementara non-tender mencakup metode pengadaan langsung dan penunjukan langsung, tender cepat, dan tender/seleksi (LKPP, 2024). Berikut disajikan partisipasi pelaku usaha dalam proses pemilihan penyedia sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Tren Partisipasi Pelaku Usaha dalam PBJP

Tahun Anggaran	Jumlah Pelaku Usaha	Partisipasi Non-Tender (menang)	Partisipasi Tender (menang)	Partisipasi <i>e-purchasing</i> (menang)
2020	224.000	58.389 (56.478)	35.955 (31.599)	1.607 (31.599)

Tahun Anggaran	Jumlah Pelaku Usaha	Partisipasi Non-Tender (menang)	Partisipasi Tender (menang)	Partisipasi <i>e-purchasing</i> (menang)
2021	248.171	69.925 (59.554)	61.596 (38.008)	1.667 (38.008)
2022	297.234	73.208 (72.312)	52.938 (33.418)	34.578 (33.418)
2023	468.929	72.217 (71.239)	43.778 (29.194)	103.864 (29.194)
2024	531.547	153.368 (152.358)	36.547 (25.089)	123.222 (25.089)

Sumber: LKPP (2024)

Seiring dengan peningkatan nilai belanja pengadaan, pemerintah mendorong transformasi digital melalui penerapan sistem pengadaan elektronik. Kebijakan tersebut diwujudkan melalui pengembangan *e-procurement* dan *e-purchasing* sebagai mekanisme utama pengadaan pemerintah. Sistem *e-purchasing* memungkinkan instansi pemerintah melakukan pengadaan secara lebih cepat melalui katalog elektronik terstandar. Transformasi digital pengadaan melalui *e-procurement* dan Pasar Digital meningkatkan transparansi proses pengadaan. Sistem elektronik mempercepat tahapan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Sistem digital memperluas akses pelaku usaha terhadap pengadaan pemerintah. Digitalisasi meningkatkan akuntabilitas dan keterlacakan proses pengadaan. Proses digital tersebut meningkatkan transparansi dalam pemilihan penyedia barang dan jasa. Akuntabilitas pengadaan meningkat melalui pencatatan transaksi secara elektronik dan terdokumentasi. Digitalisasi pengadaan menekan biaya transaksi dibandingkan mekanisme konvensional. Efisiensi waktu pelaksanaan pengadaan meningkat melalui penyederhanaan tahapan administrasi. Akses pelaku usaha terhadap pasar pengadaan pemerintah menjadi lebih luas. Kondisi tersebut mencerminkan peran strategis sistem *e-purchasing* dalam modernisasi pengadaan publik (Panayiotou et al., 2004).

Dari Tabel 1.1 dan 1.2 di atas, data tersebut menunjukkan peningkatan signifikan nilai alokasi belanja pengadaan dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Partisipasi aktif pelaku usaha mencerminkan adanya perubahan dalam arah kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah. Kementerian/lembaga dan pemerintah daerah semakin banyak memenuhi kebutuhan barang/jasanya melalui

proses pengadaan yang dilakukan dengan *e-purchasing*. Kondisi tersebut ikut menciptakan pola perilaku pelaku usaha dalam pengadaan barang/jasa pemerintah. Pelaku usaha yang awalnya banyak berpartisipasi di metode tender mulai bergeser ke metode *e-purchasing*. Peningkatan realisasi *e-purchasing* menunjukkan kecenderungan yang signifikan sejak diterbitkannya Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2022 mengenai Percepatan Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri serta Produk Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Koperasi dalam rangka menyukseskan Gerakan Nasional Bangga Buatan Indonesia pada pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, sebagaimana tersaji pada tabel berikut.

Tabel 1. 3 Tren Transaksi E-Katalog versi 5

Tahun	Rencana	Transaksi
2020	75,3T	32,0T
2021	75,9T	49,7T
2022	107,7T	81,96
2023	238,7T	189,6T
2024	329,9T	252,3T

Sumber: LKPP (2024)

Tabel 1.3 menunjukkan peningkatan yang signifikan pada rencana dan realisasi transaksi e-katalog versi 5 selama periode 2020–2024. Kenaikan nilai rencana transaksi mencerminkan semakin kuatnya kebijakan pemerintah dalam mendorong pemanfaatan *e-purchasing* sebagai metode utama pengadaan barang dan jasa. Peningkatan nilai realisasi transaksi menunjukkan bahwa *e-purchasing* semakin luas digunakan oleh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah dalam pelaksanaan pengadaan. Perbedaan antara nilai rencana dan realisasi transaksi mengindikasikan adanya potensi risiko pada tahap perencanaan dan pelaksanaan *e-purchasing*. Peningkatan nilai transaksi secara keseluruhan mencerminkan bertambahnya kompleksitas pengelolaan pengadaan berbasis sistem elektronik. Kompleksitas tersebut memperbesar kebutuhan akan penerapan manajemen risiko yang terstruktur dan konsisten. Data ini menegaskan pentingnya penguatan pengendalian risiko untuk menjaga efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas pengadaan melalui *e-purchasing*.

Nilai transaksi e-katalog mengalami kenaikan dari tahun ke tahun seiring perluasan penerapan sistem pengadaan elektronik. Peningkatan transaksi mencerminkan komitmen pemerintah dalam mendorong transparansi dan efisiensi pengadaan barang dan jasa. Sistem e-katalog mempermudah proses pemilihan penyedia serta mempercepat realisasi belanja pemerintah. Pertumbuhan transaksi digital menunjukkan meningkatnya ketergantungan pengadaan terhadap teknologi informasi. Ketergantungan tersebut memperluas cakupan risiko operasional dan risiko sistem teknologi. Potensi kegagalan sistem berisiko menghambat proses pengadaan dalam skala nasional. Gangguan sistem dapat menghambat kelancaran proses pengadaan. Kesalahan input data dapat menyebabkan ketidaksesuaian spesifikasi barang atau jasa. Potensi konflik kepentingan juga dapat muncul dalam sistem digital (Valerie et al., 2025). Volume transaksi yang besar meningkatkan risiko kesalahan input data dan kelemahan pengendalian sistem. Kondisi tersebut memperkuat kebutuhan penerapan manajemen risiko pengadaan. Pentingnya implementasi manajemen risiko dalam Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) ditegaskan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2020. Temuan pada grafik tersebut semakin mengafirmasi urgensi penguatan tata kelola risiko pada pengadaan berbasis elektronik agar selaras dengan kerangka kebijakan SPBE yang berlaku.

Meskipun transformasi digital melalui *e-purchasing* menunjukkan perkembangan yang signifikan, kondisi tersebut juga memunculkan berbagai permasalahan dalam implementasinya. Peningkatan nilai transaksi yang tinggi tidak selalu diikuti dengan kualitas pengelolaan yang optimal. Hal ini terlihat dari adanya kesenjangan antara perencanaan dan realisasi transaksi pengadaan yang masih cukup besar pada beberapa tahun terakhir. Kesenjangan tersebut mengindikasikan adanya potensi kelemahan dalam proses perencanaan maupun pelaksanaan pengadaan berbasis elektronik. Selain itu, peningkatan kompleksitas sistem juga menimbulkan tantangan baru dalam pengendalian internal dan pengawasan. Risiko yang muncul tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup risiko teknologi informasi dan tata kelola data. Oleh karena itu,

diperlukan pendekatan yang lebih sistematis dalam mengelola risiko agar implementasi *e-purchasing* dapat berjalan secara optimal.

Kinerja dapat mengindikasikan implementasi yang sejalan dengan arah kebijakan dan tujuan pengadaan barang/jasa pemerintah. Pengadaan barang/jasa harus semakin mudah, cepat, efisien dan efektif namun tetap transparan dan akuntabel. (LKPP, 2024). Perbedaan antara nilai perencanaan dan realisasi mencerminkan potensi risiko pada tahap perencanaan dan eksekusi anggaran. Selisih antara rencana dan realisasi belanja tetap menunjukkan ruang perbaikan dalam pengelolaan pengadaan. Besarnya nilai belanja yang dikelola memperbesar potensi risiko apabila tidak dikendalikan secara sistematis. Kondisi tersebut menegaskan perlunya penguatan pengelolaan pengadaan berbasis risiko.

Bagi para pemanfaatnya, berbagai kemanfaatan diharapkan dapat dihasilkan oleh aplikasi *e-procurement*, meliputi terbentuknya standardisasi tata laksana pengadaan, meningkatnya transparansi dan efisiensi penyelenggaraan pengadaan, serta menguatnya akuntabilitas pada setiap tahapan proses pengadaan. Selanjutnya, Panayitou *et al.* (2004) melaporkan bahwa melalui penerapan *e-procurement* dapat dicapai penurunan *supply cost* rata rata sebesar 1 persen, reduksi *cost per tender* hingga 20 persen, serta penghematan *lead time* sebesar 4,1 sampai 6,8 bulan pada tender terbuka dan 7,7 sampai 11,8 bulan pada tender terbatas. Sejalan dengan perkembangan implementasinya, sistem *e-procurement* diproyeksikan menjadi sarana yang kapabel dalam mengoptimalkan capaian kinerja, baik pada lingkup internal instansi pemerintah maupun mitra pelaksana, sekaligus menopang teraktualisasinya tata kelola pemerintahan yang bersih (*good governance*).

Tabel 1. 4 Perkembangan Pemanfaatan Sistem *e-purchasing* dalam Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Kategori Transaksi / Indikator	Nilai/ Jumlah
Jumlah produk tayang di Katalog Elektronik	3,5 juta produk
Komponen produk termigrasi	2,9 juta produk
Target nilai transaksi <i>e-purchasing</i> 2023	615 ribu produk
Partisipasi UMKM dalam pengadaan	Rp500 triliun
Komponen produk hasil kurasi baru	40,27%

Sumber: LKPP (2025)

Data pada tabel menunjukkan tingginya intensitas pemanfaatan sistem *e-purchasing* dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah. Jumlah produk yang tayang di katalog elektronik mencerminkan perluasan pasar pengadaan digital secara nasional. Besarnya jumlah produk termigrasi menunjukkan percepatan konsolidasi sistem pengadaan menuju platform elektronik terpusat. Kehadiran ratusan ribu produk hasil kurasi baru mencerminkan upaya peningkatan kualitas dan kepatuhan penyedia terhadap regulasi pengadaan. Target nilai transaksi *e-purchasing* menunjukkan besarnya kontribusi sistem digital dalam realisasi belanja pemerintah. Capaian tersebut menegaskan peran strategis e-katalog dalam mendukung efisiensi dan transparansi pengadaan. Tingkat partisipasi UMKM menunjukkan terbukanya akses pelaku usaha kecil dalam sistem pengadaan pemerintah. Volume transaksi yang besar meningkatkan kompleksitas pengelolaan data dan pengendalian sistem. Kompleksitas tersebut memperbesar potensi risiko operasional dan risiko teknologi informasi. Kondisi tersebut menegaskan perlunya penguatan manajemen risiko dalam pengelolaan pengadaan berbasis elektronik.

Tabel 1. 5 Jumlah Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Secara Nasional

Uraian	K/L	Provinsi	Kabupaten	Kota	Total
Jumlah Instansi	99	38	421	93	653
Telah Memiliki JF PPBJ Aktif (Instansi)	89	36	382	93	600
JF PPBJ Aktif (PNS)	3.271	1.173	4.224	1.227	9.895
Jenjang Pertama	2.074	475	2.542	658	5.749
Jenjang Muda	1.041	594	1.572	525	3.732
Jenjang Madya	156	104	110	44	414
JF PPBJ Aktif (PPPK)	382	149	622	156	1.309
Jenjang Pertama	375	149	622	156	1.302
Jenjang Muda	7	0	0	0	7
Jenjang Madya	0	0	0	0	0
Total JF PPBJ Aktif	3.653	1.322	4.846	1.383	11.204
Jenjang Pertama	2.449	624	3.164	814	7.051
Jenjang Pertama	1.048	594	1.572	525	3.739
Jenjang Muda	156	104	110	44	414
JF PPBJ Mengalami Pemberhentian (Orang)	563	81	289	85	1.018
Belum Memiliki JF PPBJ Aktif (Instansi)	10	2	39	0	53

Sumber: <https://ppsdm.lkpp.go.id/>

Berdasarkan Tabel 1.5, terdapat 653 instansi pemerintah yang terdiri atas kementerian/lembaga, pemerintah provinsi, kabupaten, dan kota, dengan 600 instansi telah memiliki Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa (JF PPBJ) aktif. Secara keseluruhan terdapat 11.204 JF PPBJ aktif yang didominasi oleh jenjang Pertama sebanyak 7.051 orang, diikuti jenjang Muda sebanyak 3.739 orang, dan jenjang Madya sebanyak 414 orang. Selain itu, masih terdapat 53 instansi yang belum memiliki JF PPBJ aktif dan sebanyak 1.018 pejabat mengalami pemberhentian. Data tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan pengadaan barang/jasa pemerintah melibatkan jumlah sumber daya manusia yang sangat besar dan tersebar di berbagai tingkatan pemerintahan. Kondisi ini sejalan dengan meningkatnya penggunaan sistem pengadaan berbasis elektronik yang menuntut kapasitas SDM yang memadai dalam mengelola berbagai risiko pengadaan digital. Dominasi pejabat pada jenjang Pertama mengindikasikan perlunya penguatan kompetensi, pelatihan, dan pemahaman manajemen risiko agar mampu mengantisipasi risiko operasional, kesalahan input data, gangguan teknologi informasi, serta potensi konflik kepentingan dalam sistem elektronik.

Tabel 1. 6 Keterisian Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Secara Nasional

Instansi	Jumlah Instansi	Rata-rata Keterisian JF PPBJ			Keterisian JF PPBJ >= 60%			
K/L	99	56.59%	56.59%	52.42%	53	53.54%	53.54%	45.18%
Provinsi	38	66.21%			29	76.32%		
Kabupaten	421	49.39%	51.68%		167	39.67%	43.84%	
Kota	93	56.09%			46	49.46%		
Total	653				295			

Sumber: <https://ppsdmlkpp.go.id/>

Berdasarkan Tabel 1.6, tingkat keterisian Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa (JF PPBJ) pada 653 instansi pemerintah masih belum optimal. Secara keseluruhan, rata-rata keterisian JF PPBJ hanya mencapai sekitar 51,68%, dengan rata-rata keterisian pada kementerian/lembaga sebesar 56,59%, pemerintah provinsi 66,21%, pemerintah kabupaten 49,39%, dan pemerintah kota 56,09%. Dari seluruh instansi yang ada, hanya 295 instansi atau sekitar 45,18%

yang memiliki tingkat keterisian JF PPBJ minimal 60%. Pemerintah provinsi menunjukkan capaian terbaik dengan 76,32% instansi telah memenuhi keterisian minimal 60%, sedangkan pemerintah kabupaten memiliki capaian terendah yaitu 39,67%. Data ini menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan ketersediaan sumber daya manusia pengelola pengadaan di berbagai tingkat pemerintahan. Rendahnya tingkat keterisian jabatan pada sebagian besar instansi dapat menyebabkan beban kerja yang tinggi, kurang optimalnya pengawasan, serta meningkatnya kemungkinan terjadinya kesalahan input data, gangguan operasional, maupun kegagalan dalam pengambilan keputusan pengadaan. Selain itu, keterbatasan SDM yang kompeten juga dapat menghambat penerapan manajemen risiko secara konsisten, padahal risiko keamanan informasi, interoperabilitas sistem, dan potensi konflik kepentingan dalam pengadaan digital memerlukan pengelolaan yang memadai. Oleh karena itu, peningkatan keterisian JF PPBJ menjadi aspek penting untuk mendukung penerapan manajemen risiko pengadaan yang efektif sehingga proses pengadaan berbasis elektronik dapat berjalan secara akuntabel, efisien, dan berkelanjutan sebagaimana dikemukakan oleh Mohungoo et al. (2020).

Permasalahan utama yang dapat diidentifikasi dalam konteks ini adalah belum optimalnya penerapan manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa pemerintah, khususnya melalui *e-purchasing*. Meskipun kerangka kebijakan dan regulasi terkait manajemen risiko telah tersedia, implementasinya di lapangan belum berjalan secara konsisten dan menyeluruh. Hal ini terlihat dari masih adanya risiko yang belum teridentifikasi pada setiap tahapan pengadaan, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan. Selain itu, kapasitas sumber daya manusia dalam memahami dan menerapkan manajemen risiko masih belum merata di setiap unit kerja. Budaya sadar risiko juga belum sepenuhnya terinternalisasi dalam proses pengambilan keputusan pengadaan. Kondisi ini menyebabkan pengelolaan risiko cenderung bersifat reaktif, bukan preventif. Dengan demikian, diperlukan analisis yang lebih mendalam untuk mengidentifikasi penyebab utama belum optimalnya penerapan manajemen risiko tersebut.

Sehubungan dengan belanja pemerintah melalui PBJ, berdasarkan data Komisi Pemberantasan Korupsi menunjukkan bahwa sektor pengadaan sebagai sektor dengan jumlah kasus korupsi tertinggi. Tingkat risiko korupsi pengadaan mencapai 97% pada kementerian dan lembaga. Tingkat risiko korupsi pengadaan mencapai 99% pada pemerintah daerah (KPK, 2025). Praktik suap terjadi dalam proses pemilihan penyedia barang dan jasa. Praktik gratifikasi muncul dalam pelaksanaan kontrak pengadaan. Penyalahgunaan kewenangan muncul pada berbagai tahapan pengadaan pemerintah. Kondisi tersebut mencerminkan lemahnya pengendalian risiko dalam tata kelola pengadaan. Dampak lemahnya pengendalian risiko terlihat pada menurunnya integritas pengadaan publik.

Berdasarkan hasil penilaian Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Tahun 2025, Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) memperoleh nilai Indeks Penerapan Manajemen Risiko (MRI) sebesar 3,028 dari skala maksimal 4,00. Rentang penilaian 1–4 menggambarkan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko, dimana nilai mendekati 4 menunjukkan penerapan yang optimal dan terintegrasi. Skor 3,028 menempatkan LKPP pada kategori baik (terdefinisi dan terkelola), yang berarti kerangka dan proses manajemen risiko telah berjalan, namun belum sepenuhnya optimal dan masih memerlukan penguatan agar mencapai tingkat kematangan tertinggi.

Tabel 1. 7 Nilai Indeks Penerapan Manajemen Risiko (MRI)

Area/ Komponen	Bobot	Skor	Nilai
Perencanaan	40,00%	-	1,800
Kualitas Perencanaan	40,00%	4,500	1,800
Kapabilitas	30,00%	-	0,722
Kepemimpinan	5,00%	2,813	0,141
Kebijakan Manajemen Risiko	5,00%	3,000	0,150
Sumber Daya Manusia	5,00%	2,625	0,131
Kemitraan	2,50%	1,000	0,025
Proses Manajemen Risiko	12,50%	2,200	0,275

Area/ Komponen	Bobot	Skor	Nilai
Hasil	30,00%	-	0,506
Aktivitas Penanganan Risiko	18,75%	1,500	0,281
Outcomes	11,25%	2,000	0,225
Total	100,00%		3,028

Sumber: Laporan Evaluasi SPIP BPKP, 2025

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa aspek perencanaan masih menjadi kontributor utama, terutama pada kualitas perencanaan, yang mengindikasikan bahwa fokus penerapan manajemen risiko lebih dominan pada tahap awal. Namun demikian, aspek kapabilitas menunjukkan adanya berbagai keterbatasan, khususnya terkait kepemimpinan, kebijakan manajemen risiko, sumber daya manusia, kemitraan, serta proses manajemen risiko yang belum dilaksanakan secara konsisten. Pada aspek hasil, aktivitas penanganan risiko dan pencapaian *outcomes* telah dilakukan, namun belum sepenuhnya memberikan dampak yang signifikan terhadap penguatan pengendalian risiko organisasi. Selain itu, dalam dokumen hasil evaluasi tata kelola PBJ LKPP oleh BPKP, masih terdapat risiko yang belum diidentifikasi LKPP dalam setiap tahapan proses PBJ dimulai dari tahapan perencanaan, persiapan, pemilihan penyedia, pelaksanaan sampai dengan serah terima (BPKP, 2025). Secara keseluruhan, hasil evaluasi SPIP oleh BPKP Tahun 2025 tersebut mencerminkan bahwa penerapan manajemen risiko di LKPP masih memerlukan penguatan dan perbaikan berkelanjutan agar mampu mendukung tata kelola dan pengambilan keputusan secara lebih efektif.

Hasil penilaian Indeks Manajemen Risiko (MRI) oleh BPKP semakin memperkuat indikasi bahwa penerapan manajemen risiko belum mencapai tingkat optimal. Nilai yang diperoleh menunjukkan bahwa meskipun sistem manajemen risiko telah terdefinisi, implementasinya masih memerlukan penguatan pada berbagai aspek. Kelemahan terlihat pada aspek kapabilitas organisasi, proses manajemen risiko, hasil implementasi atas aktivitas penanganan risiko dan *outcomes* yang belum memberikan dampak signifikan. Selain itu, masih terdapat risiko yang belum teridentifikasi secara komprehensif dalam setiap tahapan

pengadaan. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi manajemen risiko dalam siklus pengadaan belum berjalan secara menyeluruh. Kondisi tersebut berpotensi mengurangi efektivitas pengendalian internal serta meningkatkan potensi terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu, diperlukan upaya strategis untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko di lingkungan pengadaan pemerintah.

Praktik pengadaan publik di berbagai negara menunjukkan bahwa integrasi *e-procurement* dengan manajemen risiko merupakan praktik terbaik dalam tata kelola publik yang modern. Sistem *e-procurement* dirancang untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam seluruh siklus pengadaan, mulai dari perencanaan hingga kontrak dan pembayaran, guna mencegah kesalahan, penyalahgunaan dana publik, dan praktik tidak efisien dalam pengadaan pemerintah (OECD, 2009). Studi empiris pada platform digital seperti *Government e-Marketplace* (GeM) di India menunjukkan bahwa *e-procurement* membantu mempercepat proses pengadaan serta mendorong keterlibatan pelaku usaha kecil dan menengah melalui akses terbuka dan kompetitif atas permintaan pemerintah (Singh & Vij, 2025). Platform GeM juga dilaporkan mampu mengurangi diskresi birokrasi serta memperkuat akuntabilitas dan keadilan dalam proses pengadaan melalui mekanisme pemantauan digital dan opsi penilaian yang sistematis (Singh & Vij, 2025). Pengalaman India tersebut menjadi contoh bagaimana digitalisasi pengadaan dapat mendukung prinsip-prinsip tata kelola yang baik dalam kerangka pemerintahan modern. Laporan internasional menekankan bahwa integrasi manajemen risiko menjadi bagian esensial dari *e-procurement* untuk menilai, memitigasi, dan mengendalikan berbagai risiko yang muncul selama proses pengadaan (OECD, 2023). Kerangka manajemen risiko yang menyeluruh membantu mengidentifikasi ancaman atas efisiensi, kualitas layanan, dan integritas proses pengadaan publik sejak tahap awal perencanaan hingga penutupannya (OECD, 2023). Praktik tersebut semakin relevan mengingat besarnya volume anggaran yang dialokasikan untuk pengadaan di banyak negara, serta tingginya risiko terhadap penyalahgunaan sumber daya publik. Prinsip-prinsip yang

ditetapkan oleh organisasi internasional tersebut menjadi acuan bagi negara-negara dalam merancang sistem pengadaan digital yang inklusif dan akuntabel.

Pengalaman internasional lainnya juga mencerminkan bahwa *e-procurement* yang terintegrasi dengan manajemen risiko memberi dampak signifikan terhadap penguatan tata kelola publik. Sistem *e-procurement* mendukung keterbukaan data dan informasi yang diperlukan oleh pemangku kepentingan untuk mengawasi proses pengadaan pemerintah secara real time. Implementasi kerangka integritas tersebut, sebagaimana disarankan oleh OECD, mensyaratkan kebijakan yang menjamin transparansi dan pengendalian yang efektif dalam setiap tahap siklus pengadaan (OECD, 2009). Analisis akademik menunjukkan bahwa meskipun *e-procurement* mampu memperkuat transparansi, tantangan seperti kesiapan teknologi, kualitas data, dan kompetensi pengguna masih menjadi hambatan utama bagi efektivitasnya dalam beberapa konteks (Novitaningrum, 2024).

Penelitian pada kasus reformasi *e-procurement* di beberapa negara menunjukkan bahwa sistem digital ini mengurangi waktu pengadaan dan mempermudah proses *e-bidding* serta *reverse auction*, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi biaya dan kesempatan persaingan yang lebih luas. Meskipun begitu, keberhasilan implementasi *e-procurement* menuntut mekanisme pengendalian risiko yang kuat, termasuk pemantauan pelaksanaan kontrak dan penilaian kinerja pemasok, untuk mencegah praktik tidak etis. Integrasi aspek manajemen risiko dalam *e-procurement* tidak hanya membantu mitigasi ancaman teknis dan operasional, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan transparansi, kompetisi yang sehat, serta akuntabilitas dalam penggunaan anggaran publik. Pengalaman tersebut memberi pelajaran penting bagi negara lain, termasuk Indonesia, dalam mengintegrasikan teknologi digital dengan strategi manajemen risiko yang komprehensif.

Implementasi manajemen risiko pengadaan masih menghadapi berbagai tantangan di lingkungan instansi pemerintah. Integrasi manajemen risiko dalam siklus pengadaan belum berjalan secara optimal. Pemahaman pelaku pengadaan terhadap konsep manajemen risiko masih beragam. Kapasitas sumber daya manusia

pengadaan dalam mengelola risiko masih terbatas. Budaya sadar risiko belum merata di seluruh organisasi pemerintah. Ketidaktepatan pengelolaan risiko berpotensi menimbulkan kerugian negara. Efektivitas pengadaan dapat menurun akibat lemahnya pengendalian risiko (Nurhikmahyanti, 2024). Kondisi tersebut mendorong perlunya penelitian mendalam mengenai penerapan manajemen risiko di LKPP. Penelitian ini diharapkan mendukung pengadaan yang akuntabel, transparan, dan berintegritas.

Penelitian terdahulu menunjukkan manfaat penerapan *e-procurement* dalam pengadaan pemerintah. Penerapan *e-procurement* meningkatkan transparansi proses pengadaan barang dan jasa. Sistem *e-procurement* meningkatkan akuntabilitas pengelolaan anggaran publik. Hardinata dan Kamaludin (2022) menemukan penurunan risiko korupsi melalui penerapan *e-procurement*. Percepatan proses pengadaan menjadi dampak positif dari digitalisasi pengadaan. Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia masih menjadi kendala implementasi *e-procurement*. Ceocca et al. (2020) menunjukkan peningkatan risiko pengadaan pada kondisi darurat. Gnaldi dan Del Sarto (2024) menegaskan kebutuhan sistem manajemen risiko yang adaptif dan terintegrasi.

Berdasarkan berbagai permasalahan tersebut, terdapat kesenjangan yang jelas antara perkembangan sistem *e-purchasing* yang semakin pesat dengan penerapan manajemen risiko yang belum optimal. Di satu sisi, digitalisasi pengadaan telah meningkatkan efisiensi dan transparansi, namun di sisi lain juga meningkatkan kompleksitas dan potensi risiko. Ketidakeimbangan ini menunjukkan bahwa penguatan manajemen risiko menjadi kebutuhan yang mendesak dalam tata kelola pengadaan modern. Tanpa pengelolaan risiko yang memadai, peningkatan nilai transaksi justru dapat memperbesar potensi kerugian negara. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya penerapan manajemen risiko dalam pengadaan berbasis *e-purchasing*. Selain itu, diperlukan perumusan strategi yang tepat agar penerapan manajemen risiko dapat berjalan lebih efektif dan terintegrasi. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk menjawab permasalahan tersebut secara komprehensif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis mengenai penerapan manajemen risiko pengadaan barang/jasa, faktor-faktor, tantangan dan strategi pelaksanaan manajemen risiko pengadaan barang/jasa melalui *e-purchasing* di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa sebagai *leading sector* dalam penyelenggaraan pengadaan barang/jasa pemerintah, peran strategis LKPP menjadi fokus utama penelitian ini, khususnya dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang berkaitan dengan perumusan regulasi, penyusunan kebijakan, serta pembentukan kerangka normatif pengadaan barang/jasa pemerintah, khususnya dalam konteks transformasi digital melalui *e-purchasing*. Selain itu, LKPP melaksanakan pembinaan dan pengawasan pelaksanaan pengadaan pemerintah (Ramli, 2013).

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih banyak menitikberatkan pada aspek operasional di tingkat kementerian, lembaga, atau pemerintah daerah, penelitian ini mengkaji peran strategis LKPP dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam kebijakan, regulasi, dan sistem pengadaan nasional. Pendekatan tersebut diharapkan mampu memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengenai penguatan tata kelola pengadaan berbasis risiko pada level kebijakan. Dengan demikian, LKPP diharapkan dapat menjadi rujukan dan praktik terbaik (*best practice*) bagi kementerian, lembaga, serta pemerintah daerah dalam penerapan manajemen risiko pengadaan barang dan jasa melalui *e-purchasing*.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Nilai alokasi belanja pengadaan meningkat dari Rp863,1 triliun (2020) menjadi Rp1.255,2 triliun (2024), disertai kenaikan transaksi e-katalog dari Rp32,0 triliun (2020) menjadi Rp252,3 triliun (2024), namun peningkatan skala dan kompleksitas tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan penerapan manajemen risiko yang optimal.

2. Transformasi digital pengadaan melalui *e-purchasing* yang mencakup 3,5 juta produk tayang dan 2,9 juta produk termigrasi meningkatkan ketergantungan pada sistem elektronik, sehingga memperluas risiko operasional, risiko teknologi informasi, serta potensi kesalahan dan gangguan sistem dalam pengelolaan transaksi bernilai ratusan triliun rupiah.
3. Data Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menunjukkan tingkat risiko korupsi pengadaan mencapai 97% pada kementerian/lembaga dan 99% pada pemerintah daerah, yang mencerminkan masih tingginya kerentanan tata kelola pengadaan terhadap penyimpangan.
4. Hasil evaluasi SPIP oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Tahun 2025 menunjukkan nilai Indeks Penerapan Manajemen Risiko (MRI) di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) sebesar 3,028 dari skala maksimal 4,00, dengan skor aktivitas penanganan risiko 1,500 dan *outcomes* 2,000 yang mengindikasikan penerapan manajemen risiko belum sepenuhnya efektif dan masih terdapat risiko yang belum teridentifikasi secara menyeluruh pada setiap tahapan pengadaan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Mengapa penerapan manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa pemerintah melalui *e-purchasing* di LKPP belum berjalan secara optimal?
2. Bagaimana strategi yang tepat untuk mengoptimalkan penerapan manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa pemerintah melalui *e-purchasing* di LKPP?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis penyebab belum optimalnya penerapan manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa pemerintah melalui *e-purchasing* di LKPP.
2. Merumuskan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan penerapan manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa pemerintah melalui *e-purchasing* di LKPP.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis dalam mengoptimalkan penerapan manajemen risiko pada pengadaan barang/jasa pemerintah melalui *e-purchasing* di LKPP. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi pimpinan dan pemangku kepentingan dalam mengidentifikasi kelemahan serta penyebab belum optimalnya penerapan manajemen risiko. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat mendukung penguatan kapabilitas organisasi, khususnya dalam aspek perencanaan, proses, dan pengendalian risiko pengadaan. Lebih lanjut, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam penyusunan kebijakan dan strategi pengelolaan risiko yang lebih efektif dan terintegrasi dalam sistem pengadaan berbasis digital. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan kualitas tata kelola pengadaan yang transparan, akuntabel, dan berintegritas. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat mendukung peran LKPP sebagai *leading sector* dalam pembinaan dan pengembangan sistem pengadaan nasional berbasis risiko.

2. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang administrasi publik, khususnya yang berkaitan dengan manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa pemerintah. Hasil penelitian ini dapat memperkaya kajian teoritis mengenai integrasi manajemen risiko dalam sistem pengadaan berbasis elektronik, khususnya melalui *e-purchasing*. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji hubungan antara transformasi digital pengadaan dengan efektivitas pengelolaan risiko. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam pengembangan pendekatan analisis strategis, seperti penggunaan analisis faktor internal dan eksternal dalam merumuskan strategi penguatan manajemen risiko. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperluas perspektif akademik dalam memahami pengelolaan pengadaan publik berbasis risiko pada level kebijakan dan kelembagaan.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian menyimpulkan beberapa poin penting untuk strategi optimalisasi penerapan manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa pemerintah melalui *e-purchasing* di LKPP.

1. Faktor-faktor penyebab belum optimalnya penerapan manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa pemerintah melalui *e-purchasing* di LKPP yaitu:

a. Faktor Internal

Faktor internal didominasi oleh persoalan kapasitas dan budaya organisasi. Kompetensi SDM pengadaan dalam penerapan manajemen risiko belum diukur secara khusus dan masih bertumpu pada kepemilikan sertifikat PBJ yang bersifat administratif, sehingga penerapannya cenderung reaktif. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) masih dijalankan sebatas pemenuhan dokumen administrasi dan belum berfungsi optimal sebagai instrumen pengawasan yang preventif. Komitmen organisasi belum konsisten dan berbeda-beda antarunit, sehingga sebagian rekomendasi audit belum ditindaklanjuti dan menimbulkan temuan yang berulang. Sistem dan prosedur pengadaan belum sepenuhnya mendukung manajemen risiko, terutama karena identifikasi risiko pada tahap perencanaan belum sistematis. Selain itu, budaya sadar risiko (*risk aware culture*) masih lemah dan belum melekat dalam pola kerja sehari-hari.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal lebih bersifat kontekstual dan berada di luar kendali langsung organisasi. Regulasi pemerintah telah menjadi landasan utama dan terus disempurnakan, namun perubahan yang berkelanjutan menuntut penyesuaian cepat sementara petunjuk teknis yang rinci belum tersedia. Perkembangan teknologi informasi dan kecerdasan buatan yang masif memunculkan risiko baru seperti serangan siber, bug sistem, dan kebocoran data. Kondisi politik dan kebijakan memengaruhi arah regulasi,

ketersediaan anggaran, serta independensi lembaga pengawas. Struktur pasar penyedia yang berpotensi terjadi afiliasi dan kolusi turut meningkatkan risiko, sementara keterbatasan anggaran memengaruhi kualitas perencanaan, pengawasan, dan pengembangan sistem. Risiko korupsi dan lingkungan institusi yang belum sepenuhnya berbudaya integritas juga dapat memunculkan pola penyimpangan yang berulang dan sistematis.

2. Strategi dalam mengoptimalkan penerapan manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa pemerintah melalui *e-purchasing* di LKPP sebagai berikut.

Perumusan strategi optimalisasi penerapan manajemen risiko melalui *e-purchasing* di LKPP disusun mengikuti kerangka strategi Bryson yang telah disederhanakan menjadi tiga tahap. Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal pada tahap pertama selanjutnya dianalisis pada tahap analisis dengan menggunakan SWOT sebagai alat bantu, yaitu dengan memetakan faktor internal yang mendukung sebagai kekuatan (*strengths*) dan yang menghambat sebagai kelemahan (*weaknesses*), serta faktor eksternal yang menguntungkan sebagai peluang (*opportunities*) dan yang berpotensi mengganggu sebagai ancaman (*threats*). Hasil pemetaan tersebut kemudian dikristalkan berdasarkan jangka waktu pengaruhnya untuk menegaskan prioritas penanganan, sehingga menjadi jembatan menuju tahap perumusan strategi.

Pada tahap strategi, hasil analisis tersebut menghasilkan empat kelompok strategi, yaitu strategi SO yang memanfaatkan kekuatan sistem elektronik dan dukungan regulasi untuk menangkap peluang modernisasi teknologi; strategi ST yang menggunakan keandalan sistem dan komitmen kelembagaan untuk menghadapi ancaman siber serta risiko penyimpangan; strategi WO yang memanfaatkan dukungan kebijakan dan pelatihan nasional untuk mengatasi kelemahan internal; serta strategi WT yang mengantisipasi risiko gabungan dari kelemahan internal dan ancaman eksternal. Keempat

kelompok strategi tersebut selanjutnya diturunkan menjadi delapan program rencana aksi sebagai bentuk operasionalnya, yaitu:

- a. Penguatan Budaya Sadar Risiko dan Tata Kelola Risiko;
- b. Penyusunan SOP dan Penguatan Pengendalian Perencanaan Pengadaan;
- c. Program Pelatihan dan Sertifikasi SDM PBJ;
- d. Pengembangan Keamanan Sistem *E-Purchasing*;
- e. Pengembangan Pengawasan dan Monitoring Digital PBJ;
- f. Pengembangan Sistem Peringatan Dini (*Early Warning System*) berbasis digital;
- g. Program Monitoring dan Evaluasi Kontrak Pengadaan; dan
- h. Program Evaluasi dan Tindak Lanjut Rekomendasi Audit.

Secara keseluruhan, melalui tahapan strategi Bryson tersebut, optimalisasi penerapan manajemen risiko melalui *e-purchasing* di LKPP menegaskan pentingnya keterpaduan antara penguatan kapasitas organisasi, sistem pengawasan, dan tata kelola berbasis teknologi. Penguatan budaya sadar risiko dan kompetensi SDM menjadi prasyarat utama agar kekuatan sistem dan dukungan regulasi dapat dioptimalkan secara berkelanjutan, sehingga proses pengadaan barang/jasa pemerintah dapat berjalan lebih transparan, akuntabel, efektif, dan efisien.

B. Saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran Terkait Faktor-Faktor Penyebab Belum Optimalnya Penerapan Manajemen Risiko melalui *E-Purchasing* di LKPP

Berdasarkan hasil analisis menggunakan kerangka Bryson, saran perbaikan difokuskan pada penguatan kondisi internal dan adaptasi terhadap faktor eksternal sebagai berikut:

- a. Faktor Internal: LKPP perlu menyusun petunjuk teknis pelaksanaan manajemen risiko yang rinci, mengukur kompetensi manajemen risiko SDM secara khusus (tidak sekadar kepemilikan sertifikat PBJ), serta memperkuat fungsi SPIP agar bersifat preventif dan merata antarunit. Internalisasi budaya sadar risiko perlu dibangun melalui pembentukan *risk champion* di setiap unit kerja dan pengintegrasian risk register dalam pengambilan keputusan harian, sehingga manajemen risiko menjadi bagian melekat dari proses kerja, bukan formalitas administratif.
- b. Faktor Eksternal: LKPP perlu memperkuat koordinasi lintas kementerian/lembaga dan menjaga independensi APIP dalam pengawasan. Penguatan keamanan sistem terhadap ancaman siber, penyediaan anggaran yang proporsional untuk pengembangan sistem dan pengawasan, serta penguatan kurasi dan pengawasan terhadap afiliasi penyedia menjadi langkah penting agar tekanan eksternal dapat dikelola dengan baik dan tidak menurunkan efektivitas penerapan manajemen risiko.

2. Saran Terkait Strategi Optimalisasi Berdasarkan Jangka Waktu Pelaksanaan

Agar pelaksanaan strategi lebih terarah dan memiliki prioritas yang jelas, kedelapan program rencana aksi diklasifikasikan ke dalam tiga horizon waktu, yaitu jangka pendek (sampai dengan 1 tahun), jangka menengah (2–3 tahun), dan jangka panjang (3–5 tahun) sebagaimana disajikan pada Tabel 5.1 berikut.

Tabel 5. 1 Saran Strategi Optimalisasi Manajemen Risiko melalui *E-Purchasing* di LKPP Berdasarkan Jangka Waktu Pelaksanaan

Jangka Waktu	Program Prioritas	Saran Pelaksanaan
Jangka Pendek (≤ 1 tahun)	1. Penguatan Budaya Sadar Risiko dan Tata Kelola Risiko	Segera menyusun petunjuk teknis manajemen risiko dan SOP kaji ulang RUP, membentuk risk champion, serta memperkuat

Jangka Waktu	Program Prioritas	Saran Pelaksanaan
	2. Penyusunan SOP dan Penguatan Pengendalian Perencanaan Pengadaan 3. Program Monitoring dan Evaluasi Kontrak Pengadaan	pengendalian pada tahap perencanaan dan pelaksanaan kontrak yang menjadi titik rawan kerugian negara. Langkah ini menjadi fondasi awal karena menentukan kualitas seluruh tahapan pengadaan berikutnya.
Jangka Menengah (2–3 tahun)	1. Program Pelatihan dan Sertifikasi SDM PBJ 2. Pengembangan Keamanan Sistem <i>E-Purchasing</i> 3. Pengembangan Pengawasan dan Monitoring Digital PBJ 4. Program Evaluasi dan Tindak Lanjut Rekomendasi Audit	Meningkatkan kompetensi SDM pengadaan secara berkala, memperkuat keamanan sistem (<i>penetration testing</i> , ISO 27001/SMKI), mengembangkan pengawasan berbasis risiko, serta memastikan tindak lanjut rekomendasi audit. Program ini menuntut konsistensi penerapan dan dukungan teknologi yang memadai.
Jangka Panjang (3–5 tahun)	Pengembangan Sistem Peringatan Dini (<i>Early Warning System</i>) berbasis digital	Mengembangkan <i>early warning system</i> yang terintegrasi secara <i>real-time</i> dengan fitur peringatan pada e-tender dan e-katalog, serta membentuk komite pengendalian internal di setiap level manajemen. Program ini bersifat antisipatif dan menuntut kesiapan teknologi serta kelembagaan yang lebih matang demi keberlanjutan sistem.

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2026

Untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan strategi, LKPP perlu memperkuat tiga elemen utama, yaitu kelembagaan (melalui Tim Komite Manajemen Risiko dan penguatan peran inspektorat/APIP), sumber daya manusia (melalui pelatihan dan sertifikasi berkelanjutan), serta koordinasi lintas unit dan lintas lembaga. Setiap program sebaiknya memiliki penanggung jawab dan target capaian yang terukur, dengan evaluasi berkala berbasis indikator kinerja.

3. Saran kepada Pimpinan Instansi LKPP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan penggerak utama (*tone at the top*) yang menentukan apakah penerapan manajemen risiko benar-benar berjalan atau hanya menjadi formalitas. Oleh karena itu, komitmen pimpinan menjadi prasyarat fundamental keberhasilan optimalisasi manajemen risiko melalui *e-purchasing* di LKPP. Saran kepada pimpinan dirumuskan dengan tujuan-tujuan sebagai berikut:

- a. Menetapkan arah dan budaya organisasi (*tone at the top*), yaitu pimpinan secara aktif menegaskan bahwa pengelolaan risiko merupakan isu strategis, bukan sekadar pemenuhan administratif, sehingga seluruh unit kerja menjadikan manajemen risiko sebagai bagian dari budaya kerja.
- b. Memberikan kepastian dukungan sumber daya, yaitu pimpinan menjamin ketersediaan anggaran, sarana, dan SDM yang memadai untuk penyusunan petunjuk teknis, pelatihan, pendampingan, serta pengembangan sistem pengawasan digital.
- c. Menegakkan akuntabilitas dan menurunkan *risk appetite* ke tingkat operasional, yaitu pimpinan menetapkan dan meninjau kembali risk appetite serta toleransi risiko, kemudian menurunkannya ke level biro/direktorat, dan memasukkan unsur pengelolaan risiko ke dalam evaluasi kinerja pejabat Eselon I dan II, tidak hanya pada realisasi anggaran.
- d. Memastikan konsistensi tindak lanjut dan pengendalian berkelanjutan, yaitu pimpinan mendorong agar rekomendasi audit ditindaklanjuti secara konsisten oleh seluruh unit sehingga temuan tidak berulang, sekaligus memperkuat peran inspektorat dalam mengawal pelaksanaan manajemen risiko.

- e. Menjadi teladan integritas dan keterbukaan, yaitu pimpinan memberikan keteladanan dalam penerapan nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas, serta mendukung mekanisme pelaporan dini (*whistleblowing system*) agar budaya sadar risiko terinternalisasi mulai dari level individu hingga lembaga.
4. Saran untuk Pembuat Kebijakan, Pelaku Pengadaan, dan Pemangku Kepentingan
- a. Bagi pembuat kebijakan, perlu mempercepat penyusunan petunjuk teknis pelaksanaan manajemen risiko yang rinci dan adaptif terhadap dinamika teknologi, sehingga pelaksana dapat menerjemahkan regulasi ke dalam praktik operasional secara seragam di seluruh unit.
 - b. Bagi pelaku pengadaan (PPK, Pejabat Pengadaan, dan APIP), perlu meningkatkan kompetensi manajemen risiko melalui pelatihan berbasis praktik langsung dan sertifikasi berkala, serta menerapkan identifikasi risiko sejak tahap perencanaan agar potensi penyimpangan dapat dideteksi lebih dini.
 - c. Bagi pemangku kepentingan dan publik, perlu didorong keterlibatan dalam pengawasan pengadaan melalui pemanfaatan transparansi sistem elektronik, sehingga akuntabilitas pengadaan barang/jasa pemerintah meningkat dan ruang penyimpangan semakin sempit.
5. Saran Terkait Output Penelitian dan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menghasilkan pemetaan faktor penyebab belum optimalnya penerapan manajemen risiko melalui kerangka Bryson, analisis SWOT, serta rencana aksi strategi yang diturunkan menjadi delapan program operasional. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi LKPP dalam memperkuat tata kelola pengadaan berbasis risiko. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan pada lingkup objek yang terfokus pada LKPP, sehingga hasilnya belum sepenuhnya mencerminkan kondisi pada

kementerian/lembaga atau pemerintah daerah lain. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat:

- a. Memperluas objek kajian ke kementerian/lembaga lain atau pemerintah daerah untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan manajemen risiko dalam *e-purchasing*.
- b. Menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh empiris faktor internal dan eksternal terhadap efektivitas penerapan manajemen risiko.
- c. Menggunakan metode validasi partisipatif, seperti *focus group discussion* (FGD) atau workshop bersama pemangku kepentingan, agar rumusan strategi dapat diuji relevansi dan aplikabilitasnya di lapangan.
- d. Memperdalam aspek spesifik, seperti efektivitas *early warning system* atau pengembangan pengawasan berbasis *e-audit*, guna memberikan kontribusi yang lebih terarah bagi kebijakan pengadaan nasional.

Dengan pengembangan penelitian selanjutnya, diharapkan model strategi yang ditawarkan tidak hanya relevan bagi LKPP, tetapi juga dapat menjadi best practice yang dapat direplikasi oleh instansi pemerintah lain dalam memperkuat tata kelola pengadaan barang/jasa pemerintah berbasis risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- Adri, S. (2024, September). Permasalahan dalam optimalisasi pengadaan barang dan jasa pemerintah yang efektif dan efisien. In *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial Dan Teknologi (SNISTEK)* (Vol. 6, pp. 638-643).
- Ahmad, S. H., Sondakh, J. J., & Morasa, J. (2017). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelaksanaan pengadaan barang/jasa di Pemerintah Provinsi Gorontalo. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing Goodwill*, 8(2).
- Akbar, W. S., & Syamsir, S. (2024). Reformasi sistem penganggaran dan pengadaan barang dan jasa (procurement) Kabupaten Dharmasraya Sumatera Barat. *Jurnal Publik*, 18(2), 83–95.
- Amtiran, P. Y., & Molidya, A. (2020). Pengelolaan keuangan negara. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 12(2), 203–214.
- Amtiran, P. Y., & Molidya, A. (2020). Pengelolaan keuangan negara. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 12(2), 203-214.
- Ariadi, J., Yamin, A., & Cahyono, T. D. (2024). Pengaruh Penerapan E-Procurement, Budaya Organisasi dan Etika Pegawai Sebagai Upaya Pencegahan Fraud pada Pengadaan Barang dan Jasa (Studi Kasus di Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa Barat). *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(11), 12846-12857.
- Arsyad, J. H., & Karisma, D. (2022). *Sentralisasi birokrasi pengadaan barang dan jasa pemerintah*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Asir, M., Yuniawati, R. A., Mere, K., Sukardi, K., & Anwar, M. A. (2023). Peran manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja perusahaan: studi manajemen sumber daya manusia. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 32-42.
- Asmu'i, F. (2025). Strategi Pencegahan Fraud dalam Pengadaan Barang dan Jasa: Peran E-Procurement, Pengendalian Internal, Kualitas SDM, dan Audit Internal.
- Athiroh, F. W. (2026). Peran Audit Hukum dalam Mencegah Penyalahgunaan Kewenangan pada Pengadaan Barang dan Jasa. *MUARA HUKUM: Jurnal Ilmiah Ilmu Hukum & Administrasi Publik*, 2(1), 24-36.
- Bogodistov, Y., & Wohlgemuth, V. (2017). Enterprise risk management: a capability-based perspective. *The Journal of Risk Finance*, 18(3), 234-251.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2021). *Public management and governance* (3rd ed.). London: Routledge.
- BPKP. (2025). *Evaluasi SPIP LKPP oleh BPKP*. Jakarta: BPKP.

- Bryson, J. M. (2004). Why strategic planning is more important than ever. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*, 3rd edn. Jossey-Bass, San Francisco, 2-29.
- Bryson, J. M. (2011). Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizational Achievement: Fourt Edition. Willey
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). New York: Jossey-Bass.
- Budiman, B. (2025). Hingga akhir 2024, jumlah produk tayang di e-Katalog V6 capai 3,5 juta. <https://www.antaranews.com/berita/4562450/hingga-akhir-2024-jumlah-produk-tayang-di-e-katalog-v6-capai-35-juta>
- Ceocea, C., Ceocea, R. A., Vatamaniuc, A., & Mihălaș, V. (2020). Risk management in public procurement process: Particularities and solutions for optimizing public procurement in Romania in the context of emergency caused by the COVID-19 crisis. *Studies and Scientific Researches: Economics Edition*, 31.
- Choiri, I., & Hadi, H. (2025). Analisis Pengaruh Regulasi Terbaru Pepres Nomor 46 Tahun 2025 dan Sistem E-Katalog V. 06 Terhadap Nilai Efektif, Efisien, Akuntabilitas dan Transparasi Pada Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. *Jurnal Pengadaan Barang dan Jasa*, 4(2), 52-69.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. New York: COSO.
- Cortes, G. S., & Verdickt, G. (2025). Risk management in deadly times: The US life insurance industry in the 1918–9 influenza pandemic. *The Economic History Review*, 78(4), 1202-1230.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Damanda, S., & Hertati, D. (2025). Analisis sistem e-purchasing pada e-katalog di PT Jatim Grha Utama: Upaya implementasi prinsip pengadaan barang dan jasa. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3), 1690–1701.
- Darma, E. (2017). Analisis Manajemen Risiko Dan Pengendalian Intern Pada Pengadaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus Pengadaan Jasa Konstruksi Pada SKPD Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat). *Jurnal Pembangunan Nagari*, 2(2), 189.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2023). *The new public service: Serving, not steering* (5th ed.). New York: Routledge.

- Dwiyanto, A. (2023). *Reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Elena, G., & Johnson, C. W. (2015). Factors influencing risk acceptance of cloud computing services in the UK government. *arXiv preprint arXiv:1509.06533*.
- Fairuz, A. H., & Batu, R. L. (2024). Analisis penerapan manajemen risiko pengadaan barang atau jasa pada badan usaha milik daerah. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 11(1), 69–77.
- Francesco, I. M., & Hastuti, H. (2022). Pengaruh penerapan e-procurement dan sistem pengendalian internal pemerintah terhadap pencegahan fraud pengadaan barang/jasa pemerintah (survei pada pejabat pengadaan di Kota Cimahi). *Indonesian Accounting Research Journal*, 2(3), 237-243.
- Gnaldi, M., & Del Sarto, S. (2024). Measuring corruption risk in public procurement over emergency periods. *Social Indicators Research*, 172(3), 859–877.
- Hadiputro, A. S. (2025). Penguatan Manajemen Risiko dalam Perencanaan Pengadaan Barang pada Badan Layanan Umum: Studi Strategis di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan (BBSPGL). *Bappenas Working Papers*, 8(2), 138-156.
- Hadiputro, S. (2025). Pengaruh Sistem Insentif terhadap Kualitas Implementasi Manajemen Risiko di Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Sektor Publik*.
- Hanantio, B. A., & Djakman, C. D. (2025). Analysis of the three lines model in risk management of village fund procurement in East Kalimantan. *E-Jurnal Akuntansi*, 35(6), 1694–1708.
- Hanif, A., & Nadhifah, B. (2025). Effectiveness of Internal Control Environment in Preventing Fraud: Efektivitas Lingkungan Pengendalian Internal dalam Mencegah Kecurangan. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 20(1), 10-21070.
- Hardinata, D., & Kamaludin, K. (2022). How to minimize risk: The implementation of public sector services electronic procurement in Indonesia. *Ekonomi Bisnis*, 27(3).
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. London: Kogan Page.
- Hughes, O. E. (1998). New public management. In *Public management and administration: An introduction*. London: Macmillan.

- International Organization for Standardization. (2017). *ISO 20400:2017 sustainable procurement—Guidance*. ISO.
<https://www.iso.org/standard/63026.html>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 risk management—Guidelines*. Geneva: ISO.
- Juanda, B., & Heriwibowo, D. (2016). Konsolidasi desentralisasi fiskal melalui reformasi kebijakan belanja daerah berkualitas. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 7(1), 15-28.
- Keliata, M. K., Nurlita, A. P. A., Amaliya, U., & Tunnisa, A. (2025). STRATEGI MANAJEMEN UNTUK MENGELOLA RESIKO DI INSTANSI PEMERINTAH. *Al-Mumtaz: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 80-92.
- Keliata, M. K., Nurlita, A. P. A., Amaliya, U., & Tunnisa, A. (2025). Strategi Manajemen Untuk Mengelola Resiko Di Instansi Pemerintah. *Al-Mumtaz: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 80-92.
- Keputusan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia Nomor 122 Tahun 2022 Tentang Tata Cara Penyelenggaraan Katalog Elektronik
- Keputusan Kepala LKPP Nomor 254 Tahun 2024 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- KPK. (2025). *Pengadaan barang dan jasa, sektor paling rentan korupsi di temuan SPI 2024*. <https://www.kpk.go.id/id/ruang-informasi/berita/pengadaan-barang-dan-jasa-sektor-paling-rentan-korupsi-di-temuan-spi-2024>
- Kristanti, O., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem pengendalian internal: peran audit internal, karakteristik auditor internal, dan kualitas audit internal. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(8), 2899-2911.
- Kusnaedi, N. P. A., et al. (2025). Reformasi birokrasi dan good governance dalam administrasi pembangunan Indonesia. *Journal of Government Science*, 1(2), 65–73.
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2024a). *Keputusan Kepala LKPP Nomor 254 Tahun 2024 tentang pedoman penerapan manajemen risiko*. Jakarta: LKPP.
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2024b). *Laporan kinerja LKPP tahun 2024*. Jakarta: LKPP.
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2024c). *Profil pengadaan barang/jasa pemerintah tahun anggaran 2024*. Jakarta: LKPP.

- Lestari, H. S., Chandra, K., Sari, W. R., Kusumastuti, S. Y., Sa'dianoor, S. D., Nalurita, F., & Judijanto, L. (2025). *Manajemen risiko: Pendekatan teori dan praktik*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- LKPP. (2025). *Era baru pengadaan barang/jasa pemerintah dengan katalog elektronik V6*. <https://www.lkpp.go.id/read/s/era-baru-pengadaan-barang-jasa-pemerintah-dengan-katalog-elektronik-v6>
- Mailoor, J. H., Sondakh, J. J., & Gamaliel, H. (2003). Pengaruh Sistem Akuntansi Pemerintahan, Budaya Organisasi, Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah, Peran APIP, Dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Penerapan Good Governance (Studi Empiris Di Kabupaten Kepulauan Talaud). *Goodwill Journal of Accounting and Auditing Research*, 8(2), 178005.
- Manurung, M., & Rahman, A. (2026). Efektivitas Pengawasan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Terhadap Pengadaan Barang/Jasa Di Kabupaten Asahan. *JURNAL PENELITIAN SERAMBI HUKUM*, 19(01), 66-77.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Mohungoo, I., Brown, I., & Kabanda, S. (2020). A systematic review of implementation challenges in public e-procurement. In *Conference on e-Business, e-Services and e-Society* (pp. 46–58). Cham: Springer.
- Nauvina, A., & Hidayati, M. N. (2025). Tinjauan Yuridis Afiliasi Perusahaan Manufaktur Dan Jasa Konstruksi Dalam Rangka Kepatuhan Terhadap UU Jasa Konstruksi dan UU Anti Monopoli. *UNES Law Review*, 8(2), 459-474.
- Novitaningrum, B. D. (2024). The role of e-procurement in promoting government transparency: Lessons from Surabaya. *Economic Military and Geographically Business Review*, 2(1), 59-72.
- Nurhikmahyanti, D. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Pengadaan Barang dan Jasa untuk Meningkatkan Daya Saing Indonesia: Tinjauan Terhadap Kebijakan dan Implementasi Manajemen. *Jurnal Pengadaan Barang Dan Jasa*, 3(2), 46-57.
- Nurhikmahyanti, D. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Pengadaan Barang dan Jasa untuk Meningkatkan Daya Saing Indonesia: Tinjauan Terhadap Kebijakan dan Implementasi Manajemen. *Jurnal Pengadaan Barang Dan Jasa*, 3(2), 46-57.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). *OECD principles for integrity in public procurement*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264056527-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Public procurement performance: A framework for measuring efficiency*,

compliance and strategic goals (OECD Public Governance Policy Papers No. 36). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0dde73f4-en>

Panayiotou, N. A., Gayialis, S. P., & Tatsiopoulou, I. P. (2004). An eprocurement system for governmental purchasing. *International Journal of Production Economics*, 90(1), 79–102. [https://doi.org/10.1016/S09255273\(03\)00103-8](https://doi.org/10.1016/S09255273(03)00103-8)

Pasolong, H. (2024). *Teori administrasi publik*. Bandung: Alfabeta.

Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2024 Tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 12 Tahun 2021 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Melalui Penyedia

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Kebijakan Manajemen Risiko Pemerintah Nasional (MRPN)

Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1973). *How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. Berkeley: University of California Press.

Rakhman, A. A. (2023). Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa. *Jurnal Pengadaan Barang Dan Jasa*, 2(1), 47-59.

Ramadhan, M. S., & Arifin, J. (2019). Efektivitas probity audit dalam mencegah kecurangan pengadaan barang dan jasa. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 10(3), 550-568.

Ramli, S. 2013. *Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja OHSAS 18001*. Jakarta: PT Dian Rakyat.

Ridwan, M. F. (2025). Penerapan Sistem E-Procurement Untuk Meningkatkan Transparansi Dan Akuntabilitas Pengadaan Di Perpustakaan Nasional. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(10), 233-245.

Riri Purnama Sari, S. E., Wulandari, R., Gz, S., Endra, S., Marwan, S. K. M., Veri, J., ... & MM, M. (2025). *E-Business dan E-Commerce dalam Pemerintahan Melalui E-Purchasing*. Fahmi Karya.

Ritonga, P. (2021). *Keuangan Negara*. umsu press.

- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). *Public administration* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sabdon, W. A., Kuntadi, C., & Karunia, R. L. (2025). e-katalog versi 6 sebagai katalisator integrasi pengadaan dan pembayaran untuk mendorong efisiensi dan transparansi tata kelola keuangan negara. *Jurnal BPPK: Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan*, 18(1), 1-10.
- Saefudin, E. D., & Suharto, E. (2025). Pengaruh Strategi Penerapan E-Procurement Terhadap Pencegahan Fraud Pengadaan Barang dan Jasa dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi Pada PT PNM. *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin*, 5(2), 98-110.
- Saidah, S. N., Ningtyas, S. S., Sari, P. P., & Purwoko, S. D. (2024). Analisis penerapan metode e-purchasing pada pengadaan barang dan jasa. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 121-126.
- Saraswati, N., Hidayat, S., & Sebayang, N. (2025). Analisis Penerapan Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern pada Pengadaan Barang/Jasa Konstruksi di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo Jawa Timur. *INFOMANPRO*, 14(2), 128-136.
- Sari, L. N., Purnomo, H., & Santoso, E. (2025). Tanggung Jawab Perdata Pelaku Pengadaan Barang/Jasa Dalam Kasus Penyimpangan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. *Iustitia Omnibus: Jurnal Ilmu Hukum*, 6(2), 93-100.
- Sedarmayanti. (2025). *Manajemen sumber daya manusia reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (Edisi revisi). Bandung: Refika Aditama.
- Senduk, N., Willar, D., & Manoppo, F. J. (2016). Pemodelan Pengelolaan Risiko Proyek Pada Perusahaan Penyedia Jasa Konstruksi Skala Kecil (Studi Kasus Kontraktor Di Manado). *Jurnal Ilmiah Media Engineering*, 6(2), 96924.
- Setiawan, D. B., Rokhman, A., & Kurniasih, D. (2024). Peningkatan Efisiensi Dan Transparansi Melalui Sistem Pengadaan Barang Dan Jasa Secara Elektronik Di Sektor Publik. *Journal of Social and Economics Research*, 6(1), 1613-1623.
- Setiawan, J. J. T. H., Trilestari, E. W., & Nurliawati, N. (2024). Strategi Implementasi Kebijakan Pemilihan Penyedia Barang Dan Jasa Pemerintah Berbasis Mitigasi Risiko Di Kota Sukabumi. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 4(2), 143-158.
- Sitompul, A. (2022). E-procurement system in the mechanism of procurement of goods and services electronically. *International Asia Of Law and Money Laundering (IAML)*, 1(1), 57-63.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Sumaga, A. N., Rachman, E., & Antu, Y. (2025). Penerapan Manajemen Risiko dalam Pengadaan Barang dan Jasa di BP2JK Wilayah Gorontalo. *Indonesian Journal of Public Administration and Policy*, 1(1), 67-77.
- Suparwanto, D. (2025). Analisis Kinerja Pengadaan Barang/Jasa. *Jurnal Pengadaan Barang dan Jasa*, 4(2), 76-92.
- Suparwanto, D., & Darmaputra, I. M. A. (2025). Analisis Pengendalian Pengadaan Konstruksi Berbasis Risiko Untuk Meningkatkan Kinerja Pengadaan. *Jurnal Pengadaan Indonesia*, 4(2), 80-96.
- Tamaela, E., & Rantererung, C. L. (2025). Analisis Kualitas Layanan Pengadaan Barang dan Jasa di Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 146-153.
- Taufiqurrokhman. (2022). *Administrasi publik: Teori dan perkembangan kontemporer*. Jakarta: Kencana.
- Thomas, J. W., & Grindle, M. S. (1990). After the decision: Implementing policy reforms in developing countries. *World Development*, 18(8), 1163–1181.
- Undang-Undang Keuangan Negara Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
- Valerie, U., Syalsabila, K., & Avatar, M. R. (2025). Efektivitas Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 Dalam Meningkatkan Transparansi Dan Akuntabilitas Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. *Studia: Journal of Humanities and Education Studies*, 1(1), 122-132.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process. *Administration & Society*, 6(4), 445–488.
- Vij, L., & Singh, P. (2025). The impact of workplace culture and structural variations on workplace FOMO, organizational commitment and perfectionism: A comparative cross-sectional study. *International Journal of Interdisciplinary Approaches in Psychology*, 3(4), 241-252.
- Wahono, H. T. T. (2024). Peran Sistem Informasi Manajemen Dalam Meningkatkan Transparansi Dan Akuntabilitas. *Paradigma: Jurnal Filsafat, Sains, Teknologi, Dan Sosial Budaya*, 30(5), 97-110.
- Wahyuningsih, T. (2025). Peta Risiko Dominan Pengadaan Pekerjaan Konstruksi Pembangunan Gedung Di Indonesia (Studi Kasus Di Kementerian Keuangan). *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 13(03).
- Winter, S. (2004). *Handbook of public administration*. London: Sage.

- Wulandari, E. (2020). *Implementasi E-Procurement Pada Pengadaan Barang Dan Jasa Dalam Good Governance Pada Pemerintah Kabupaten Jombang* (Doctoral dissertation, STIE PGRI Dewantara Jombang).
- Yunaniah, L. L., & Firmansyah, A. (2024). Optimalisasi Probity audit untuk mencegah korupsi dan meningkatkan akuntabilitas pengadaan barang/jasa di Indonesia. *Akuntansiku*, 3(4), 233-242.
- Yunaniah, L. L., & Firmansyah, A. (2024). Optimalisasi Probity audit untuk mencegah korupsi dan meningkatkan akuntabilitas pengadaan barang/jasa di Indonesia. *Akuntansiku*, 3(4), 233-242.
- Yunaniah, L. L., & Firmansyah, A. (2024). Optimalisasi Probity audit untuk mencegah korupsi dan meningkatkan akuntabilitas pengadaan barang/jasa di Indonesia. *Akuntansiku*, 3(4), 233-242.
- Yusni, Y. (2022). Pengaruh implementasi *E-procurement* dan komitmen organisasi terhadap pencegahan *fraud* pengadaan barang/jasa dengan sistem pengendalian internal pemerintah sebagai variabel moderasi. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(2), 138-148.
- Zahra, R. A., Musyaffi, A. M., & Nasution, H. (2025). Rancangan Pengendalian Internal Manajemen Risiko ISO 31000 Pengadaan Barang Jasa Badan Bahasa. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan dan Auditing*, 6(2), 322-334.
- Zein, M. H. M., & Septiani, S. (2023). *Ilmu administrasi negara*. Bandung: Sada Kurnia Pustaka.