

TESIS

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DALAM PROSES PENGADAAN BARANG DAN JASA DI UNIT KERJA PENGADAAN BARANG/JASA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN

Disusun Oleh :

NAMA : TUTIK HANDAYANI
NPM : 1763002078
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

**Diajukan untuk memenuhi sebagian Syarat
guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik
(M.Tr.A.P.)**



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

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

2020



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

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

**Judul Tesis: PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DALAM PROSES
PENGADAAN BARANG DAN JASA DI UNIT KERJA
PENGADAAN BARANG/JASA KEMENTERIAN
KELAUTAN DAN PERIKANAN**

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan,

Jakarta, 1 Juli 2020

Pembimbing Tesis


(Dr. Asropi, M.Si)

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

HALAMAN PENGESAHAN

Nama : Tutik Handayani
Tempat tanggal lahir : Sragen, 15 Agustus 1979
NPM : 1763002078
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis : Penerapan Manajemen Risiko dalam Proses
Pengadaan Barang dan Jasa di Unit Kerja
Pengadaan Barang/Jasa Kementerian Kelautan
dan Perikanan

Telah mempertahankan Tesis ini di hadapan Panitia Penguji Tesis

Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara,

Politeknik STIA LAN Jakarta, pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 14 Juli 2020

Pukul : 13.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. R. Luki Karunia, MA

Sekretaris : Dr. Hamka, MA

Pembimbing/Anggota: Dr. Asropi, M.Si

Anggota : Dr. Ridwan Rajab, M.Si



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tutik Handayani

NPM : 1763002078

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini dengan judul Penerapan Manajemen Risiko dalam Proses Pengadaan Barang dan Jasa di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Kementerian Kelautan dan Perikanan merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan hasil karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta. Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Juli 2020

Penulis,



Tutik Handayani

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Puji dan Syukur kehadiran Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya, Shalawat berserta salam kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul ” **Penerapan Manajemen Risiko dalam Proses Pengadaan Barang dan Jasa di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Kementerian Kelautan dan Perikanan**”.

Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan guna menyelesaikan studi program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara konsentrasi Manajemen Keuangan Negara di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penulisan tesis ini dapat selesai atas bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus dan tak terhingga kepada Bapak Dr. Asropi, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, koreksi dan memotivasi penulis dengan penuh ketulusan dan kesabaran sampai dengan selesainya tesis ini dan penulis juga tidak lupa mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak diantaranya:

1. Ibu Prof Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., MA, selaku Ketua Politeknik STIA LAN RI beserta jajarannya.
2. Bapak Dr. Budi Sulistiyo, selaku Plt. Kepala Biro Umum dan Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan yang telah memberikan ijin penelitian.

3. Kedua orang tua penulis yang selalu memanjatkan doa terbaik untuk penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Anak tersayang Asyifa Khoirunnisa yang menjadi pelita dan penyemangat hidup penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Rekan-rekan kerja di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa, Kementerian Kelautan dan Perikanan yang telah meluangkan waktu untuk diwawancarai penulis.
6. Teman-teman seperjuangan di Politeknik STIA LAN Jakarta jurusan Manajemen Keuangan Negara angkatan 2017.

Dalam penulisan tesis ini penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan. Karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mohon maaf yang sedalam-dalamnya atas kekurangan yang terdapat dalam penulisan tesis ini.

Jakarta, Juli 2020

Penulis

ABSTRACT

Tutik Handayani, 2020

APPLICATION OF RISK MANAGEMENT IN PROCESS OF PROCUREMENT OF GOODS AND SERVICES AT PROCUREMENT SERVICE UNIT THE MINISTRY OF MARINE AND FISHERIES

124 pages, 5 chapters, 18 tables, 11 pictures, 8 attachments, bibliography: 22 books, 7 journals, 6 laws and regulations.

Procurement Service Unit of Ministry of Marine Affairs and Fisheries (UKPBJ KKP) is an organization that carries out a tender for the procurement of good and services. UKPBJ KKP has not implemented operational level risk management to overcome the risks that may occur and hinder the achievement of organizational goals. This study aims to apply the risk management process in the procurement of goods and services, namely tenders / selection. The risk management framework according to ISO 31000:2018 standards includes setting the context, identifying risks, analyzing risks, and controlling risks. The data collection method uses interview, observation and document review techniques. Risk analysis according to the Minister of Maritime Affairs and Fisheries Regulation Number 10 of 2016.

The application of risk management begins with setting the context of risk in the operational activities or business process of the UKPBJ KKP at the stage of election preparation, the stage of the selection process, and the stage of submission of election results. This research successfully identified 26 operational risks at three tender stages which are presented in the risk register. Risk analysis produces a risk map that shows risk levels, namely 9 risks at the unacceptable level, 10 risks at the issue level, 4 risks at the supplementary issue level, and 3 risks at the acceptable level. In operational level risk assessment it is known that there are risks that are at the level of unacceptable or very high so it needs control. 9 risks that are at an unacceptable level are carried out risk control with a risk mitigation strategy. Risk management as stated in the risk management-based SPIP that adopts ISO 31000: 2018 can be applied in the procurement of goods/services in the Procurement Service Unit of Ministry of Marine Affairs and Fisheries to manage the risks that may occur and minimize losses.

Keywords: Risk Management, Procurement of Goods and Services, Risk Analysis, Risk Control.

ABSTRAK

Tutik Handayani, 2020

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DALAM PROSES PENGADAAN BARANG DAN JASA DI UNIT KERJA PENGADAAN BARANG/JASA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN

123 halaman, 5 bab, 18 tabel, 11 gambar, 8 lampiran, daftar pustaka: 22 buku, 7 jurnal, 6 peraturan perundang-undangan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen risiko dapat diterapkan dalam proses pengadaan barang dan jasa di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa, Kementerian Kelautan dan Perikanan. UKPBJ KKP belum menerapkan manajemen risiko tingkat operasional untuk mengatasi risiko-risiko yang mungkin terjadi dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Kerangka manajemen risiko meliputi penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, dan pengendalian risiko. Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan telaah dokumen. Panduan analisis risiko dengan matrik penilaian risiko sesuai Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 10 Tahun 2016.

Penerapan manajemen risiko diawali dengan menetapkan konteks risiko pada aktivitas operasional atau proses bisnis UKPBJ KKP pada tahap persiapan pemilihan, tahap proses pemilihan, dan tahap penyerahan hasil pemilihan. Reviu aktivitas proses bisnis tender berhasil teridentifikasi 26 risiko yang disajikan dalam daftar risiko. Analisis risiko dengan pengukuran tingkat kemungkinan terjadinya risiko dan tingkat dampak risiko menghasilkan level risiko yang tersaji dalam peta risiko. Level risiko menunjukkan urutan prioritas risiko dengan 9 risiko pada level *unacceptable*, 10 risiko pada level *issue*, 4 risiko pada level *supplementary issue*, dan 3 risiko pada level *acceptable*. Urutan prioritas risiko yang berada pada level *unacceptable* dilakukan pengendalian risiko dengan mitigasi risiko. Strategi pengendalian risiko disampaikan kepada pimpinan UKPBJ sebagai masukan alternatif pencegahan terjadinya risiko operasional di UKPBJ Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Kata kunci : Manajemen Risiko, Pengadaan Barang dan Jasa, Analisis Risiko, Pengendalian Risiko.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAC	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR SINGKATAN	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Fokus Permasalahan	15
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	15
BAB II KERANGKA TEORI.....	16
A. Tinjauan Teori dan Konsep Kunci.....	16
1. Pengadaan Barang dan Jasa.....	16
2. Sistem Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.....	17
a. Pelaku Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah....	20
b. Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa.....	22
c. Tahapan Pengadaan Barang/Jasa melalui Penyedia	25
d. Persiapan Pemilihan dan Pemilihan Penyedia.....	28
3. Manajemen Risiko.....	32
a. Definisi Manajemen Risiko.....	32
b. Tujuan dan Manfaat Manajemen Risiko.....	36
4. Proses Manajemen Risiko.....	38
a. Penetapan Konteks.....	44
b. Identifikasi Risiko.....	45
c. Analisis Risiko.....	52
d. Pengendalian Risiko.....	54
5. Konsep Kunci.....	56
B. Penelitian Terdahulu.....	57
C. Model Berpikir.....	61

	D. Pertanyaan Penelitian.....	62
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	63
	A. Metode Penelitian	63
	B. Teknik Pengumpulan Data	65
	C. Prosedur Pengolahan Data	70
	D. Batasan Penelitian.....	74
BAB IV	HASIL PENELITIAN.....	77
	A. Penetapan Konteks.....	77
	B. Identifikasi Risiko	87
	1. Identifikasi Risiko pada Tahap Persiapan Pemilihan	88
	2. Identifikasi Risiko pada Tahap Proses Pemilihan....	95
	3. Identifikasi Risiko pada Tahap Penyerahan Hasil Pemilihan.....	102
	4. Daftar Risiko Pengadaan Barang dan Jasa.....	104
	C. Analisis Risiko.....	106
	1. Analisis Tingkat Kemungkinan (Probabilitas) Terjadinya Risiko.....	106
	2. Analisis Tingkat Dampak Risiko.....	108
	3. Analisis Level Risiko.....	110
	D. Pengendalian Risiko.....	114
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	120
	A. Kesimpulan.....	120
	B. Saran.....	123
	DAFTAR PUSTAKA	124
	LAMPIRAN	
	RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Anggaran dan Realisasi Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun Anggaran 2017.....	4
2. Nilai Pekerjaan Lanjutan, Tunggakan dan Putus Kontrak Kementerian Kelautan dan Perikanan di Tahun Anggaran 2017.....	6
3. Jumlah Tender Pengadaan Barang/Jasa KKP Tahun 2014-2018.....	10
4. Kriteria Ukuran Tingkat Kemungkinan Terjadinya Risiko	53
5. Kriteria Ukuran Tingkat Dampak Risiko	53
6. Matriks Analisis Risiko	54
7. Daftar <i>Key Informan</i>	67
8. Rencana Umum Pengadaan Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun 2016 – 2019.....	78
9. Jumlah Paket dan Nilai Pagu Tender KKP Tahun 2019.....	82
10. Progres Penayangan Rencana Umum Pengadaan Lingkup KKP Tahun 2018 dan 2019.....	88
11. Identifikasi Aktivitas (A) dan Risiko (R) Tahap Persiapan Pemilihan.....	94
12. Identifikasi Aktivitas (A) dan Risiko (R) Tahap Proses Pemilihan.....	101
13. Identifikasi Aktivitas (A) dan Risiko (R) Tahap Penyerahan Hasil Pemilihan.....	104
14. Daftar Risiko yang teridentifikasi dalam Proses Pengadaan Barang/Jasa di UKPBJ KKP.....	105
15. Hasil Pengukuran Tingkat Kemungkinan (frekuensi) Terjadinya Risiko Pengadaan Barang dan Jasa.....	107
16. Hasil Pengukuran Tingkat Dampak Risiko Pengadaan Barang/Jasa	109
17. Hasil Pengukuran Level Risiko Pengadaan Barang dan Jasa.....	111
18. Urutan Prioritas Risiko Pengadaan Barang/Jasa di UKPBJ KKP.....	113

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Tahapan Pengadaan Barang/Jasa Melalui Penyedia.....	25
2. Proses Manajemen Risiko menurut ISO 31000:2018.....	40
3. Ikhtisar langkah-Langkah Manajemen Risiko menurut Darmawi.....	42
4. Model Berpikir.....	61
5. Struktur Organisasi Biro Umum dan Pengadaan/Jasa KKP.....	79
6. Hubungan Kerja UKPBJ dengan Para Pihak di KKP.....	84
7. Monitoring Metode Pengadaan dalam RUP KKP 2018 dan 2019.....	90
8. Proses Reviu Dokumen Persiapan Tender.....	92
9. Proses Penyusunan Dokumen Pemilihan.....	95
10. Proses Klarifikasi Teknis dan Negosiasi Harga.....	99
11. Peta Risiko Pengadaan Barang/Jasa di UKPBJ KKP.....	112

DAFTAR SINGKATAN

1. UKPBJ : Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa
2. PBJ : Pengadaan Barang dan Jasa
3. PBJP : Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah
4. KKP : Kementerian Kelautan dan Perikanan
5. SPIP : Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
6. PP : Peraturan Pemerintah
7. ISO : International Organization for Standardization
8. APIP : Aparat Pengawasan Intern Pemerintah
9. IHPS-BPK : Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester – Badan Pemeriksa Keuangan RI
10. LKPP : Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
11. JF-PPBJ : Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa
12. RUP : Rencana Umum Pengadaan
13. RPP : Rencana Persiapan Pengadaan
14. HPS : Harga Perkiraan Sendiri
15. KAK : Kerangka Acuan Kerja
16. LPSE : Layanan Pengadaan Secara Elektronik
17. SIRUP : Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Telaah Dokumen
2. Pedoman Observasi
3. Pedoman Wawancara
4. Surat Proposal Penelitian Tesis
5. Surat Izin Penelitian
6. Surat Keterangan Selesai Penelitian
7. Transkrip Hasil Wawancara
8. Analisa Data

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan atau program pembangunan di instansi pemerintah tidak lepas dari keberhasilan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa (PBJ) yang berhasil akan membantu tercapainya sasaran pembangunan sesuai dengan rencana dan dalam waktu yang telah ditetapkan. Sebaliknya kegagalan dalam PBJ dapat menyebabkan kegagalan suatu kegiatan/program dalam mencapai target output dan outcome yang diinginkan dalam waktu yang ditetapkan.

Pengadaan barang dan jasa pemerintah (PBJP) dilaksanakan berpedoman pada Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah. PBJP adalah kegiatan pengadaan barang/jasa yang dilaksanakan oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan.

PBJP bertujuan untuk menghasilkan barang/jasa yang tepat dari setiap uang yang dibelanjakan, diukur dari aspek kualitas, jumlah, waktu, biaya, lokasi, dan penyedia. Tujuan yang pertama ini merupakan tujuan utama dari PBJP yaitu capaian *value for money*. Tujuan tambahan lainnya adalah meningkatkan penggunaan produk dalam negeri; meningkatkan peran serta usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah; meningkatkan peran pelaku usaha nasional; mendukung pelaksanaan penelitian dan pemanfaatan barang/jasa hasil penelitian;

meningkatkan keikutsertaan industri kreatif; mendorong pemerataan ekonomi; dan mendorong pengadaan berkelanjutan.

Arah kebijakan pengadaan barang/jasa menurut Perpres 16 Tahun 2018 adalah meningkatkan kualitas perencanaan pengadaan barang/jasa; melaksanakan pengadaan barang/jasa yang lebih transparan, terbuka, dan kompetitif; memperkuat kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia pengadaan barang/jasa; mengembangkan E-marketplace pengadaan barang/jasa; menggunakan teknologi informasi dan komunikasi serta transaksi elektronik; mendorong penggunaan barang/jasa dalam negeri dan Standar Nasional Indonesia (SNI); memberikan kesempatan kepada usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah; mendorong pelaksanaan penelitian dan industri kreatif; dan melaksanakan pengadaan berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan PBJP sesuai arah kebijakannya maka PBJP harus dijalankan dengan prinsip efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil, dan akuntabel.

Terkait pencapaian tujuan organisasi PBJP tersebut, maka proses PBJP harus mematuhi aturan dan prosedur yang berlaku. Beberapa temuan Badan Pemeriksa Keuangan RI atas sistem pengendalian intern yang terkait pengadaan barang dan jasa akibat tidak mematuhi aturan dan prosedur yang berlaku yang terjadi di Kementerian Kelautan Perikanan (KKP) antara lain: 1) Penyimpangan terhadap peraturan tentang pendapatan dan belanja KKP pada program COREMAP CTI tahun 2016 direalisasikan dan dibayarkan tahun 2017; 2) Kelebihan pembayaran pekerjaan senilai Rp 134,61 miliar pada pengadaan pembangunan kapal, pekerjaan sertifikasi kapal perikanan, pembuatan dan rehabilitasi sarana dan

prasarana produksi dan pengadaan *bandwidth* internet; 3) Kelebihan pembayaran atas pekerjaan tetapi belum dilakukan pelunasan kepada rekanan senilai Rp 0,67 miliar pada pekerjaan Pembangunan Gudang Rumput Laut; 4) Pekerjaan yang tidak sesuai dengan spesifikasi kontrak pada Pembangunan Sarana dan Prasarana Olahraga Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan di Karawang; 5) Pekerjaan pengadaan barang percontohan budidaya ikan lepas pantai (KJA *Offshore*) dilaksanakan tidak sesuai ketentuan sebesar Rp 114.871.468.536,00 (IHPS BPK, 2017).

Dari Laporan Keuangan Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) Tahun 2017 diketahui bahwa pagu KKP di tahun 2017 adalah sebesar Rp 9.138.167.255.000. Dengan rincian Belanja Pegawai adalah sebesar Rp 1.537.303.674.000, Belanja Barang sebesar Rp. 5.740.327.005.000 dan Belanja Modal sebesar Rp 1.860.536.576.000. Dari pagu tersebut, sampai dengan akhir tahun anggaran 31 Desember 2017 hanya tercapai realisasi anggaran adalah sebesar Rp 6.111.444.828.030 (66,88%), dengan rincian realisasi Belanja Pegawai adalah sebesar Rp 1.385.059.540.602 (90,10%), realisasi Belanja Barang sebesar Rp 3.909.533.565.806 (68,11%) dan realisasi Belanja Modal sebesar Rp. 816.851.721.622 (43,90 %).

Tabel 1. Anggaran dan Realisasi Kementerian Kelautan dan Perikanan TA 2017

No	Jenis Belanja	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Realisasi (%)
1.	Belanja Pegawai	1.537.303.674.000	1.385.059.540.000	90,10
2.	Belanja Barang	5.740.327.005.000	3.909.533.565.000	68,11
3.	Belanja Modal	1.860.536.576	816.851.721	43,90
	Total	9.138.167.255.000	6.111.444.828.030	66,88

Sumber : Laporan Keuangan Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun 2017

Tabel 1 menunjukkan besaran data anggaran dan serapan anggaran KKP di tahun anggaran 2017. Data serapan KKP tahun anggaran 2017 menunjukkan bahwa capaian serapan tidak mencapai target yang ditetapkan yaitu sebesar 66%. Menurut Laporan Keuangan KKP 2017, rendahnya serapan ini disebabkan oleh:

- 1) Adanya beberapa satker lingkup KKP yang belum mengumumkan Rencana Umum Pengadaan (RUP) dalam Aplikasi SiRUP (Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan) sebagai persyaratan untuk melaksanakan pengadaan barang dan jasa;
- 2) Adanya revisi dan pergeseran dalam DIPA maupun RKA-K/L dalam rangka penghematan, penajaman program atau kegiatan dan reorganisasi kegiatan sehingga pelaksanaan beberapa kegiatan tertunda;
- 3) Adanya keterlambatan penyusunan dokumen pengadaan barang/jasa;
- 4) Pengusulan kembali produk yang telah ada atau produk baru untuk masuk dalam e-katalog LKPP yang membutuhkan waktu;
- 5) Kondisi kompleksitas barang/jasa yang dibutuhkan menyebabkan perlu dilakukan lelang umum, bukan e-katalog (antara lain dilihat dari spesifikasi

dan ketersediaannya di pasar dalam negeri) sehingga membutuhkan waktu dalam pengadaannya;

- 6) Terdapat tender ulang yang disebabkan oleh penyedia tidak memenuhi persyaratan atau tidak ada penyedia yang memasukan dokumen penawaran;
- 7) Adanya keterlambatan penyelesaian pekerjaan yang disebabkan oleh kendala teknis di lapangan;
- 8) Adanya pekerjaan yang sifatnya paralel yaitu apabila pekerjaan perencanaan belum dapat diselesaikan maka pekerjaan fisiknya juga belum dapat dilaksanakan;
- 9) Terbatasnya waktu pelaksanaan pekerjaan sampai dengan akhir tahun, sehingga lelang tidak dilaksanakan.

Berdasarkan sembilan penyebab di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar penyebab rendahnya serapan adalah yang terkait dengan proses pengadaan barang dan jasa. Proses ini dimulai dari perencanaan, pemilihan penyedia dan pelaksanaan kontrak pengadaan barang dan jasa.

Di tahun 2017 juga terjadi kegagalan beberapa proses pengadaan barang dan jasa di KKP menyebabkan terjadinya *carry over* atau pekerjaan lanjutan ke tahun 2018, tunggakan pembayaran dan putus kontrak. Menurut LK-KKP 2017 terdapat sebesar Rp 284.862.836.993 yang merupakan pekerjaan lanjutan ke tahun 2018. Selain itu terdapat juga tunggakan sebesar Rp 173.312.589.883, dan putus kontrak sebesar Rp. 22.000.073.000. Tabel 2 menunjukkan data rinci di setiap eselon I terkait pekerjaan lanjutan, tunggakan dan putus kontrak. Besarnya nilai anggaran yang bermasalah ini sebesar Rp. 480.175.499.876.

Tabel 2. Nilai Pekerjaan Lanjutan, Tunggakan dan Putus Kontrak Kementerian Kelautan dan Perikanan di Tahun Anggaran 2017

No	Eselon 1	Pekerjaan Lanjutan	Tunggakan	Putus Kontrak	Jumlah
		Rp. (dalam juta)			
1.	Ditjen Perikanan Tangkap	119.232	86.749	22.000	227.982
2.	Ditjen Perikanan Budidaya	35.738	10.121	-	45.859
3.	Ditjen Peningkatan Daya Saing Produk KP	80.776	37.201	-	117.977
4.	Ditjen Pengelolaan Ruang Laut	22.740	14.264	-	37.004
5.	Badan Riset dan Sumber Daya Manusia KP	26.375	24.976	-	51.351
	TOTAL	284.862	173.312	22.000	480.175

Sumber : Laporan Keuangan KKP 2017 audited

Terlambatnya penyelesaian pekerjaan yang menyebabkan *carry over* mengisyaratkan terdapat potensi lemahnya pengelolaan risiko yang mungkin terjadi pada pengadaan barang dan jasa di KKP. Kelemahan ini bisa saja terjadi pada konteks perencanaan, persiapan, pelaksanaan sampai dengan serah terima pekerjaan. Oleh karena itu pengendalian internal dengan pendekatan manajemen risiko perlu dilakukan untuk meminimalisir risiko yang muncul dalam aktivitas pengadaan barang dan jasa. Terutama kegiatan yang mempunyai alokasi anggaran relatif besar karena jika terjadi kesalahan, kelemahan atau penyimpangan akan berakibat dan berdampak negatif secara material terhadap akuntabilitas keuangan dan kinerja.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (PP SPIP) mengungkapkan bahwa SPIP adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Ada lima unsur SPIP yaitu; a. lingkungan pengendalian; b. penilaian risiko; c. kegiatan pengendalian; d. informasi dan komunikasi; dan e. pemantauan pengendalian intern. Dari lima unsur SPIP ini yang terkait dengan pemetaan risiko adalah unsur “Penilaian Risiko”. PP SPIP mengungkapkan bahwa Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan identifikasi risiko dan analisis risiko. Identifikasi risiko dapat dilaksanakan dengan menggunakan metodologi yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif serta mekanisme yang memadai untuk mengenali risiko dari faktor internal dan faktor eksternal. Sedangkan analisis risiko dilaksanakan untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah.

Pimpinan instansi pemerintah perlu menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menentukan tingkat risiko yang dapat diterima. Dari *mandatori* Perpres 16 Tahun 2018 dan Peraturan Pemerintah tentang SPIP dapat disimpulkan hubungan bahwa untuk mencapai tujuan pengadaan barang dan jasa pemerintah maka instansi pemerintah wajib menerapkan manajemen risiko pengadaan barang dan jasa.

Amanat penerapan manajemen risiko di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) dituangkan dalam Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 10 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Kelautan Dan Perikanan. Dalam ketentuan peraturan tersebut disebutkan bahwa pengendalian berkala dengan pendekatan manajemen risiko dilakukan sebagai upaya untuk mencegah dan meminimalisasi timbulnya masalah atau risiko pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan.

Tujuan dilakukan manajemen risiko dalam pengadaan barang/jasa adalah: 1) melindungi pengguna dari risiko signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan pengadaan barang/jasa; 2) memberikan kerangka kerja manajemen risiko yang konsisten atas risiko yang ada pada proses pengadaan barang/jasa; 3) mendorong manajemen untuk bertindak proaktif mengurangi risiko kerugian, 4) menjadikan pengelolaan risiko sebagai tolak ukur dalam pelaksanaan pengadaan; dan 5) membangun kemampuan mensosialisasikan pemahaman mengenai risiko dan pentingnya pengelolaan risiko (BPKP, 2018).

Penerapan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dan jasa ini juga sebagai langkah pengembangan budaya sadar risiko di setiap aktivitas pengadaan barang dan jasa. Menurut Kasidi (2010:157) dalam BPKP (2018) membangun budaya sadar risiko bagi setiap pegawai yang melakukan aktivitas dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan cara mempelajari peristiwa-peristiwa lampau yang menimbulkan kerugian untuk membangun sikap kehati-hatian dalam bekerja.

Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) menyikapi hal tersebut dengan melakukan perbaikan tata kelola pengadaan barang dan jasa. Salah satu awal perbaikan yang dilakukan di tahun 2018 adalah melakukan perubahan struktural pada proses pengadaan barang dan jasa. Melalui Peraturan Menteri Nomor 7 Tahun 2018 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Kelautan Dan Perikanan Nomor 6/Permen-KP/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kelautan Dan Perikanan, dibentuk Biro Umum dan Pengadaan Barang/Jasa yang didalamnya terdapat Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) dengan tugas antara lain memberikan layanan pengadaan barang dan jasa dan dukungan layanan pengadaan barang dan jasa.

Sebelum terbentuknya UKPBJ KKP ini, pengadaan barang dan jasa yang ada di setiap satker dilaksanakan oleh Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan yang dibentuk di setiap Eselon I. Kendala yang sering dihadapi adalah kurangnya SDM berkompetensi dan sebaran SDM yang berkompetensi cenderung berkumpul di eselon I tertentu. Dengan kendala SDM dan jumlah paket pengadaan yang relatif tinggi dapat berdampak pada pelaksanaan PBJ yang bermasalah di kemudian hari. Selain itu pengelolaan risiko PBJ di setiap eselon I menjadi kurang terpantau dengan baik.

Pengadaan barang dan jasa di KKP yang dilaksanakan dengan mekanisme tender melalui lpse.kkp.go.id, sampai dengan tahun 2018 dilaksanakan oleh Unit Layanan Pengadaan (ULP) di setiap unit Eselon I. Jumlah tender KKP tahun 2014-2018 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Jumlah Tender Pengadaan Barang/Jasa KKP Tahun 2014-2018

Deskripsi	Proses Tender Pengadaan BJ di Tahun				
	2014	2015	2016	2017	2018
Jumlah Tender (paket)	450	1.223	575	727	477
Jumlah Tender Selesai (paket)	450	1.223	574	727	467
Jumlah Tender Gagal (paket)	142	292	135	227	110
Jumlah Tender Ulang (paket)	107	211	69	129	67

Sumber: Aplikasi Monitoring dan Reporting LPSE KKP

Dari tabel 3 dapat diketahui bahwa hampir setiap tahun terdapat tender pengadaan barang/jasa yang mengalami kegagalan dengan prosentase yang relatif tinggi. Di tahun 2017 terdapat 727 tender dengan 227 tender yang gagal atau mencapai 31%. Sementara di tahun 2018 terdapat 477 tender dengan 110 tender yang gagal atau mencapai 23%. Demikian juga pada data pengulangan proses tender yang gagal, dapat dikatakan tidak semua tender yang gagal dilakukan tender ulang, Di tahun 2017 hanya 129 atau 57% dari 227 total tender yang gagal yang dilakukan tender ulang. Di tahun 2018 hanya 67 atau 61 % dari 110 total tender yang gagal yang dilakukan tender ulang. Sisa tender gagal yang tidak tercatat mengalami pengulangan tender, bisa saja dilakukan perubahan HPS, syarat dan lainnnnya sehingga masuk kategori tender baru atau tidak dilakukan karena sudah keterbatasan waktu pelaksanaan. Hasil dari data-data ini mengisyaratkan bahwa

terdapat permasalahan yang merupakan potensi risiko di dalam proses pengadaan barang dan jasa.

Manajemen risiko dalam pengadaan barang dan jasa pada umumnya lebih difokuskan pada upaya untuk mencegah terjadinya hal-hal yang bersifat penyimpangan dalam proses pengadaan, yang akan berdampak pada pelaksanaan proses kegiatan selanjutnya, kegagalan memenuhi ketentuan pelaksanaan yang telah ditetapkan dan ketidaksesuaian hasil yang diperoleh untuk memenuhi kebutuhan proses bisnis organisasi. Beberapa risiko operasional dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah menurut LKPP (2017:80) antara lain:

- a. Kebutuhan pengadaan tidak dinyatakan secara memadai.
- b. Spesifikasi yang bias.
- c. Metode pendekatan pasar yang tidak tepat.
- d. Informasi yang tersedia dalam dokumen tidak lengkap dan tidak memadai.
- e. Pelanggaran terhadap prinsip-prinsip pengadaan menunjukkan sikap keberpihakan.
- f. Jumlah penawaran yang masuk tidak memadai.
- g. Penawaran gagal memenuhi persyaratan.
- h. Evaluasi tidak adil.
- i. Produk yang dipilih tidak tepat.
- j. Kegagalan salah satu pihak untuk memenuhi ketentuan kontrak.

Dari beberapa risiko operasional tersebut, terdapat kemungkinan terjadi atau berpotensi terjadi dalam tahapan tender yang dilakukan oleh UKPBJ KKP seperti

informasi dalam dokumen pemilihan yang tidak lengkap, pelanggaran proses tender, jumlah penawaran tidak memadai dan penawaran gagal memenuhi persyaratan. Potensi risiko pengadaan barang dan jasa secara teknis banyak disebabkan oleh penyimpangan dalam tahapan tender. Menurut Bappenas (2007) dalam Suherman (2010:206), setiap tahapan dalam tender mengandung berbagai kelemahan yang potensial mengakibatkan penyimpangan oleh aparat pemerintah dan pelaku usaha.

Terbentuknya UKPBJ KKP merupakan upaya untuk melakukan sentralisasi layanan pengadaan barang/jasa di KKP. Tahun 2018 merupakan tahun transisi, dimana layanan tender lingkup pusat mulai dilakukan oleh Pokja Pemilihan di UKPBJ KKP. Di tahun 2018, UKPBJ telah melakukan persiapan antara lain, penyusunan sejumlah perangkat kerja dalam bentuk peraturan, SOP dan mutasi pejabat fungsional pengadaan barang/jasa dari unit kerja di setiap Eselon I ke UKPBJ, penyusunan rencana pengadaan 2019, dan pengadaan barang/jasa pra DIPA 2019.

Sentralisasi pengadaan barang dan jasa di UKPBJ KKP merupakan kebijakan yang bertujuan untuk mempercepat proses pengadaan, meningkatkan kualitas pengadaan dan mengefektifkan anggaran yang tersedia. Kebijakan ini tentunya perlu dikawal oleh adanya pengelolaan resiko PBJ yang baik agar tujuan kebijakan dapat dicapai.

Dalam pengelolaan risiko PBJ, organisasi UKPBJ diukur tingkat kematangannya dalam menerapkan variabel manajemen risiko. Tingkat kematangan merupakan gambaran proses pelaksanaan aktivitas dalam organisasi

yang bertujuan untuk mengukur kemampuan suatu organisasi dalam melaksanakan proses produksi. Tingkat kematangan UKPBJ dari domain proses variabel manajemen risiko adalah tercapainya level proaktif, dimana parameter level proaktif ini antara lain:

- 1) Pengelolaan risiko sudah dimulai khususnya untuk identifikasi dan mitigasi risiko paket pemilihan;
- 2) Telah dilakukan identifikasi risiko yang dapat mempengaruhi pelaksanaan proses pemilihan;
- 3) Tempat pembelajaran pokja dalam mengidentifikasi dan memitigasi risiko dalam proses pemilihan;
- 4) Sudah diterapkan SOP perencanaan dan mitigasi risiko pengadaan serta pelaporan untuk mendukung tercapainya target kegiatan pengadaan;
- 5) Sudah diterapkannya kode etik untuk para pengelola PBJ;
- 6) Siklus manajemen risiko diterapkan untuk mendukung proses pemilihan dan pelaksanaan kontrak; dan
- 7) Pendokumentasian dan pelaporan atas proses yang dilaksanakan dalam pengelolaan risiko.

Dari hasil pengamatan awal, UKPBJ KKP belum menyusun daftar risiko dan belum menerapkan siklus manajemen risiko dalam proses pengadaan barang dan jasa. Kondisi ini menyebabkan risiko belum terpetakan berdasarkan kategori potensi risiko, yang dapat mengakibatkan:

1. Terdapatnya potensi lemahnya pengelolaan atau respon atas risiko yang mungkin terjadi;
2. Tidak tersedianya informasi yang berkaitan dengan risiko atas ancaman yang datang baik dari dalam maupun dari luar organisasi UKPBJ yang dapat mempengaruhi kegiatan pengadaan barang dan jasa;
3. Belum dapat mengambil keputusan berdasarkan prioritas risiko yang ada karena pedoman tertulis tentang manajemen risiko belum ditetapkan.

Penerapan manajemen risiko pada umumnya lebih difokuskan pada upaya untuk mencegah terjadinya hal-hal yang bersifat penyimpangan dalam proses PBJ, yang akan berdampak pada pelaksanaan proses kegiatan selanjutnya. Untuk itu perlu menerapkan proses manajemen risiko dengan baik dan metodologi yang tepat oleh para pelaku pengadaan barang/jasa pemerintah yang dalam hal ini dilakukan oleh fungsi pengadaan (*procurement function*) yaitu Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ). Potensi risiko yang dapat menyebabkan kegagalan dalam proses pengadaan barang dan jasa perlu diidentifikasi. Analisis risiko secara sistematis perlu dilakukan atas risiko-risiko yang dapat terjadi dalam proses pengadaan barang dan jasa. Setelah dilakukan analisis, maka perlu dilakukan penanganan dan pengendalian risiko untuk meminimalisir akibat dan dampak yang ditimbulkan dari risiko tersebut.

B. Fokus Permasalahan

Dengan memperhatikan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka fokus permasalahan dari penelitian adalah *Bagaimana manajemen risiko dapat diterapkan dalam proses pengadaan barang dan jasa di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Kementerian Kelautan dan Perikanan?*.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen risiko dapat diterapkan dalam proses pengadaan barang/jasa di Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa Kementerian Kelautan dan Perikanan.

2. Manfaat Penelitian

(1) Manfaat terhadap kepentingan dunia akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pengembangan pengetahuan dalam konsep manajemen risiko khususnya terkait risiko dalam proses pengadaan barang dan jasa di instansi pemerintah.

(2) Manfaat terhadap dunia praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menyediakan informasi mengenai potensi risiko-risiko operasional yang mungkin terjadi dalam proses pengadaan barang dan jasa di UKPBJ KKP dan memberikan hasil analisis risiko untuk mengendalikan risiko yang terjadi dalam pengadaan barang dan jasa di UKPBJ Kementerian Kelautan dan Perikanan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian akhir penelitian ini disajikan kesimpulan dari keseluruhan proses penelitian yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian, serta keterbatasan yang ada dalam penelitian ini dan saran.

A. Kesimpulan

Manajemen risiko sebagaimana tertuang pada SPIP berbasis manajemen risiko yang mengadopsi ISO 31000:2018 dapat diterapkan untuk dilaksanakan pada proses pengadaan barang/jasa di UKPBJ KKP. Penerapan manajemen risiko di UKPBJ KKP meliputi tahapan penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko dan pengendalian risiko dengan hasil sebagai berikut :

1. Penetapan Konteks

Hasil revidi tugas organisasi UKPBJ KKP diketahui bahwa dalam hal pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, UKPBJ KKP sudah membuat bisnis proses berupa 8 (delapan) Standar Operasional dan Prosedur (SOP) pengadaan barang/jasa. SOP Manajemen Risiko belum dilaksanakan di UKPBJ KKP sehingga belum menghasilkan draft manajemen risiko yang berisi risk register, penilaian risiko dan pengendalian risiko. Pengendalian internal yang telah dilakukan dalam rangka pelaksanaan SPIP yaitu setiap bulan rutin melaporkan perkembangan tender pengadaan barang dan jasa kepada APIP atau Itjen KKP. Kerangka penerapan manajemen risiko di UKPBJ KKP dapat

ditetapkan pada konteks yang bertujuan untuk mencapai tingkat kematangan UKPBJ pada level proaktif.

2. Identifikasi Risiko

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi 26 risiko operasional pada proses pengadaan barang/jasa di UKPBJ KKP yang disajikan dalam daftar risiko. Sebanyak 8 risiko yang teridentifikasi pada tahap persiapan pemilihan, 14 risiko yang teridentifikasi pada tahap proses pemilihan dan 4 risiko yang teridentifikasi pada tahap penyerahan hasil pemilihan.

3. Analisis Risiko

Terhadap 26 risiko operasional yang teridentifikasi dalam daftar risiko dilakukan analisis risiko. Hasil pengukuran tingkat kemungkinan terjadinya risiko diketahui ada 2 risiko dengan tingkat kemungkinan jarang terjadi, 5 risiko dengan tingkat kemungkinan kecil terjadi, 10 risiko dengan tingkat kemungkinan terjadi, 9 risiko dengan tingkat kemungkinan besar terjadi, dan tidak ada risiko dengan tingkat kemungkinan hampir pasti terjadi. Hasil pengukuran tingkat dampak menunjukkan bahwa tidak ada risiko dengan tingkat dampak tidak signifikan, 1 risiko dengan tingkat dampak kecil, 2 risiko dengan tingkat dampak sedang, 19 risiko dengan tingkat dampak besar dan 4 risiko dengan tingkat dampak sangat tinggi/katastropik. Analisis risiko menghasilkan peta risiko UKPBJ KKP yang menunjukkan level risiko yaitu 9 risiko pada level *unacceptable*, 10 risiko pada level *issue*, 4 risiko pada level *supplementary issue*, dan 3 risiko pada level *acceptable*. Dalam penilaian risiko

tingkat operasional diketahui bahwa terdapat risiko-risiko yang berada pada level *unacceptable* atau sangat tinggi sehingga perlu penanganan lebih serius.

4. Pengendalian Risiko

Rencana pengendalian risiko yaitu mengurangi kemungkinan terjadinya risiko dan mengurangi dampak risiko dengan strategi mitigasi risiko sebagai berikut:

- a. Penguatan kapasitas sumber daya manusia Pokja Pemilihan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.
- b. Pendanaan risiko untuk mengklarifikasi dokumen penawaran penyedia agar meminimalisir tindakan pemalsuan dokumen penawaran dan sejenisnya. Mengalokasikan biaya pengelolaan kegiatan per paket tender untuk pelaksanaan riset pasar barang/jasa yang akan diadakan agar diperoleh data dukung HPS yang valid.
- c. Pakta integritas Pokja Pemilihan sebagai bentuk ketaatan Pokja Pemilihan pada aturan pengadaan barang dan jasa yang berlaku.
- d. Mensosialisasikan SOP proses umum tender kepada seluruh PPK satuan kerja yang dijadwalkan secara rutin oleh UKPBJ. Dalam sosialisasi ini, UKPBJ dapat mengoptimalkan bimbingan teknis atau pendampingan penyusunan RUP, RPP, KAK, draft kontrak, dan praktik tata cara penggunaan aplikasi SPSE kepada PPK dan tim satuan kerja. Konsultasi dan bimbingan teknis penggunaan seluruh sistem informasi pengadaan barang/jasa pemerintah, termasuk SIRUP dan SPSE.

B. Saran

Berdasarkan temuan-temuan hasil penelitian penulis menyarankan sebagai berikut:

- 1) Memberikan saran kepada Kepala Biro Umum dan Pengadaan Barang/Jasa untuk menyempurnakan SOP Manajemen Risiko dengan menyusun dan menetapkan Surat Keputusan (SK) Tim Manajemen Risiko di UKPBJ KKP. Tim ini nantinya akan melakukan penilaian risiko secara berkala sehingga dapat diketahui tren risiko setelah dilakukan pengendalian risiko. Melaksanakan pemantauan secara periodik terhadap pengendalian risiko, sebagai sarana bagi Pokja Pemilihan melaporkan kepada Kepala UKPBJ ketika terjadi hambatan dalam tahap proses pemilihan/tender.
- 2) Ditemukannya potensi risiko pada tahap persiapan pemilihan dan penyerahan hasil pemilihan, maka menyarankan kepada Pejabat Pembuat Komitmen satuan kerja dan Kepala Bagian Layanan pengadaan untuk menyusun tim pendampingan reviu dokumen persiapan paket-paket tender yang terdiri dari Tim Teknis, Pokja Pemilihan dan Itjen KKP. Peran Itjen KKP dapat dimaksimalkan melalui *probity audit* (tidak selalu *post audit*) terhadap dokumen persiapan tender dan dokumen hasil tender.
- 3) Seluruh proses penerapan manajemen risiko dalam penelitian ini dapat didokumentasikan menjadi draft manajemen risiko dan disampaikan kepada Kepala UKPBJ KKP untuk dijadikan dokumen resmi dalam memenuhi nilai tingkat kematangan UKPBJ mencapai level proaktif.

- 4) Memberikan saran untuk penelitian selanjutnya agar dilakukan analisis risiko dengan mengukur dampak risiko terhadap aspek keuangan, karena keterbatasan penelitian ini belum menganalisis dampak risiko terhadap aspek keuangan.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Aleksandra, Stankovska and Dimitrieska, Savica. 2017. *“Risk Management”*. Journal Entrepreneurship, V, (1), 86-96.
- Arsana, I Putu Jati. 2016. *Manajemen Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*. Yogyakarta: Deepublish CV Budi Utama.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. 2018. *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester 1 dan Semester 2 Tahun 2018*. Diakses di website kkp.go.id.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Darma, Elvita. 2017. *“Analisis Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal pada Pengadaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus Pengadaan Jasa Konstruksi pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat)”*. Padang: Jurnal Pembangunan Nagari, 2, Edisi Desember, 189-200.
- Darmawi, Herman. 2016. *Manajemen Risiko* (Edisi 2). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Domanski, Jarosław. 2016. *“Risk Categories and Risk Management Processes In Nonprofit Organizations”*. Journal Foundations of Management, 8, 227-242.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Risiko (Teori, Kasus, dan Solusi)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Fatimah, Siti. (2013). *Penerapan Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Pada Unit Layanan Pengadaan (ULP) Kementerian Pemuda dan Olahraga*. Tesis tidak diterbitkan. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi - Lembaga Administrasi Negara.
- Harrington, Scott E and Gregory R. Nichaus. 2004. *Risk Management and Insurance* (2nd Ed). New York: The McGraw-Hill Companies.
- ISO 31000:2018. *Risk Management–Principles and Guidelines*, tersedia melalui: <https://www.iso.org/iso-31000-riskmanagement.html>.

- Kementerian Kelautan dan Perikanan. 2018. *Laporan Keuangan Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun Anggaran 2018 Audited*. Jakarta: website kkp.go.id.
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. 2016. *Mengelola Risiko*. Jakarta: Tim Penyusun Modul Pelatihan Pengadaan Barang dan Jasa-LKPP.
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. 2013. *Sustainable Public Procurement*. Jurnal Pengadaan, November 2013, (3).
- Mamduh, M Hanafi. 2009. *Manajemen Risiko* (Edisi kedua). Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mulyawan, Setia. 2015. *Manajemen Risiko*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Mulyana. 2018. *Manajemen Risiko di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan*. Direktur Pengawasan Produksi dan Sumber Daya Alam Kedeputan Bidang PIP Bidang Perekonomian dan Kemaritiman.
- Moloi, Tankiso. 2016. “Key Mechanisms of Risk Management in South Africa’s National Government Departments: The Public Sector Risk Management Framework and the King III Benchmark”. *International Public Administration Review*, 14 (2–3), 37–52.
- Nichita, Mirela. 2015. “An Overview on State of Knowledge of Risk and Risk Management in Economict Field”. *SEA-Practical Aplication of Science*, III, 1, (7), 423-430.
- Nurharyanto. 2009. *Penciptaan Budaya Peduli Risiko (Risk Awareness) untuk Mendukung Implementasi Manajemen Risiko Sektor Publik*. Widyaaiswara Pusdiklatwas BPKP.
- Oudot, Jean-Michel. 2010. “Performance and Risks in the Defense Procurement Sector”. Cambridge University Press, *Journal Public Policy*, 30, (2), 201-218.
- Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa melalui Penyedia.
- Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa.

Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 7/PERMEN-KP/2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 6/PERMEN-KP/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 10/PERMEN-KP/2016 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.

Riduwan. 2014. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.

Rustam, Bambang R. 2018. *Manajemen Risiko: Prinsip, Penerapan dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Siahaya, Willem. 2013. *Manajemen Pengadaan: Procurement Management*. Bandung: CV Alfabeta.

Sofyan, Ibas. 2005. *Manajemen Risiko* (Edisi pertama). Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sudaryono. 2018. *Metodologi Penelitian*. Depok: Rajawali Press.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Suherman, Ade Maman. 2010. *Pengadaan Barang dan Jasa (Government Procurement)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wijdani Anindya Hadi dan Putu Dana Karningsih. 2017. "Pengembangan Sistem Manajemen Risiko di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bontang berdasarkan Kerangka ISO 31000". Jurnal Prozima, 1, (1), 11-16.