

**PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO
PADA PROSES PENGAADAAN BARANG
DALAM Mendukung PROGRAM Peningkatan
PENGUNAAN PRODUK DALAM NEGERI (P3DN)
DI BADAN RISET DAN INOVASI NASIONAL**

Disusun oleh:

NAMA : TRI OKTAVIYANI
NPM : 2243021040
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 2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Tri Oktaviyani
NPM : 2243021040
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara (MKN)
Judul Tesis : Pelaksanaan Manajemen Risiko Pada Proses
Pengaadaan Barang Dalam Mendukung Program
Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri
(P3DN) di Badan Riset dan Inovasi Nasional.

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing I 11/8/2025



(Dr.R.N. Afsdy Saksono, M.Sc)

Pembimbing II



(Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si)

J A K A R T A

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Tri Oktaviyani
NPM : 2243021040
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara (MKN)
Judul Tesis : Pelaksanaan Manajemen Risiko Pada Proses
Pengaadaan Barang Dalam Mendukung Program
Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri
(P3DN) di Badan Riset dan Inovasi Nasional.

Telah mempertahankan Tesis di hadapan Tim Penguji Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari : Rabu
Tanggal : 20 Agustus 2025
Pukul : 09.00 s.d. 10.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji	Nama
Ketua	: Dr. Mala Sondang Silitonga, MA
Sekretaris	: Dr. Asropi, M. Si
Anggota	: Dr. Edy Sutrisno, S.E., M. Si
Anggota/ Pembimbing I	: Dr. R. N. Afsdy Saksono, M. Sc
Anggota/ Pembimbing II	: Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si

Tanda Tangan



SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tri Oktaviyani
NPM : 2243021040
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara (MKN)

Dengan ini menyatakan bahwa, tesis yang saya susun dengan judul “Pelaksanaan Manajemen Risiko Pada Proses Pengadaan Barang Dalam Mendukung Program Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN) di Badan Riset dan Inovasi Nasional” merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulis 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, 20 Agustus 2025

Yang Membuat Pernyataan,



Tri Oktaviyani

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala berkat dan rahmat-Nya, tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan akademik dalam menyelesaikan Program Studi Magister pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penyusunan tesis ini tentu tidak terlepas dari dukungan, bantuan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan penuh ketulusan menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Keluarga penulis, Alm. Bapak Mardi Utomo & Ibu Supriyati, orang tua penulis atas kasih sayangnya yang tiada henti dan dukungan mereka dalam kehidupan penulis. I Gede M. Yuda Bakti, suami penulis, dan buah hati penulis, Azka Rayyan A. B, Arghi S. B., Atharizky, A. B., dan Arsaka Z.B., yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, dan motivasi yang tiada henti.
2. Bapak Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc selaku dosen pembimbing I dan Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si selaku dosen pembimbing II, atas bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berharga sejak awal hingga tersusunnya tesis ini.
3. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA, Bapak Dr. Asropi, M.Si, dan Bapak Dr. Edy Sutrisno, S.E., M. Si selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan berharga untuk tesis ini.
4. Seluruh dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan pengalaman selama penulis menempuh pendidikan.
5. Pimpinan dan staf di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) yang telah memberikan kesempatan, informasi, dan data yang diperlukan dalam penelitian ini.
6. Teman-teman seperjuangan penulis di MKN Politeknik STIA LAN Jakarta angkatan 2022.
7. Seluruh pihak, yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu atas bantuan yang diberikan kepada penulis baik selama kuliah S2 maupun penyusunan tesis.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 20 Agustus 2025



(Tri Oktaviyani)

ABSTRAK

**Pelaksanaan Manajemen Risiko Pada Proses Pengadaan Barang
Dalam Mendukung Program Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri
(P3DN) di Badan Riset dan Inovasi Nasional**

Tri Oktaviyani

3oktavi@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) menggali faktor penyebab belum optimalnya pelaksanaan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dalam mendukung program P3DN di BRIN, dan (2) merumuskan model pelaksanaan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dalam mendukung program P3DN yang dapat diterapkan di BRIN. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus di BRIN. Data penelitian yang diambil adalah data primer dan sekunder yang diambil dengan metode wawancara kepada 7 informan kunci dan dokumentasi dengan mengumpulkan dan mempelajari berbagai dokumen seperti peraturan, surat edaran, output aplikasi, dan dokumen lain yang relevan. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan beberapa tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen risiko di BRIN masih berada pada tahap awal penguatan, meskipun telah terdapat kemajuan pada aspek kebijakan dan struktur organisasi, pelaksanaan teknis di lapangan masih menghadapi tantangan seperti keterbatasan regulasi teknis, sistem informasi yang belum optimal, serta kesenjangan kompetensi SDM antar unit kerja. Enam faktor utama yang diteliti pada pelaksanaan MR adalah komitmen manajemen, budaya sadar risiko, komunikasi yang efektif, integrasi dengan proses bisnis, pelatihan, dan ketersediaan sumber daya. Saran yang direkomendasikan meliputi penyusunan regulasi teknis yang lebih rinci, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan aplikatif, penguatan sistem komunikasi risiko berbasis digital, serta penyediaan sumber daya yang memadai untuk mendukung integrasi manajemen risiko dalam setiap tahapan pengadaan. Penelitian ini merekomendasikan adopsi model manajemen risiko yang mengintegrasikan tahapan proses manajemen risiko, struktur pelaksana, faktor pendukung, serta pemantauan dan revaluasi berkala. Dengan demikian, model MR menjadi lebih aplikatif, adaptif, dan mendukung keberlanjutan Program P3DN di BRIN.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, Pengadaan Barang, Pemerintah, Produk Dalam Negeri.

ABSTRACT

Implementation of Risk Management in the Procurement Process
to Support the Domestic Product Utilization Enhancement Program
at the National Research and Innovation Agency

Tri Oktaviyani

3oktavi@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to: (1) explore the factors contributing to the suboptimal implementation of risk management in the procurement process to support the P3DN program at BRIN, and (2) formulate a risk management implementation model in the procurement process that can be applied within BRIN to support P3DN. A qualitative case study approach was employed, with data collected from both primary and secondary sources. Primary data were obtained through interviews with seven key informants, while secondary data were gathered through documentation of regulations, circular letters, application outputs, and other relevant documents. Data analysis was carried out in several stages, namely data reduction, data display, conclusion drawing, and verification. The findings indicate that risk management at BRIN is still at an early stage of strengthening. While progress has been made in terms of policies and organizational structure, technical implementation in practice continues to face challenges, including limited technical regulations, suboptimal information systems, and competency gaps among human resources across work units. Six key factors were examined in the implementation of risk management: management commitment, risk awareness culture, effective communication, integration with business processes, training, and availability of resources. Recommendations include the formulation of more detailed technical regulations, capacity building for human resources through practical training, strengthening digital-based risk communication systems, and ensuring sufficient resources to support the integration of risk management into each stage of procurement. This study proposes the adoption of a risk management model that integrates risk management processes, implementing structures, supporting factors, and periodic monitoring and review. Consequently, the model becomes more applicable, adaptive, and supportive of the sustainability of the P3DN program at BRIN.

Keywords: Risk Management, Procurement, Government, Domestic Products.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Rumusan Permasalahan	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	23
1. Tinjauan Kebijakan	23
2. Tinjauan Teori	33
C. Operasionalisasi Konsep	57
D. Kerangka Berpikir	62
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	66
A. Metode Penelitian.....	66
B. Teknik Pengumpulan Data	66
C. Lokus Penelitian.....	71
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	72
E. Instrumen Penelitian dan Validitas Data	73

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
A. Gambaran Umum Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN).....	75
1. Visi dan Misi Badan Riset dan Inovasi Nasional.....	76
2. Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama	76
3. Roadmap P3DN BRIN	77
4. Tim P3DN BRIN.....	79
B. Penyajian Data dan Pembahasan	81
1. Faktor-faktor Pelaksanaan Manajemen Risiko	81
a. Faktor Komitmen Manajemen	81
b. Faktor Budaya Sadar Risiko	97
c. Faktor Komunikasi yang Efektif.....	106
d. Faktor Integrasi Dengan Proses Bisnis	113
e. Faktor Pelatihan	120
f. Faktor Ketersediaan Sumber Daya yang Memadai	133
g. Masukan Tambahan dari <i>Key Informant</i>	142
2. Model Pelaksanaan Manajemen Risiko	143
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	149
A. Kesimpulan.....	149
B. Saran.....	151
DAFTAR PUSTAKA	153
LAMPIRAN.....	156

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024	1
Tabel 2. Data Anggaran Belanja Pemerintah Pusat Tahun 2024	6
Tabel 3. Anggaran Belanja BRIN 2024 dan 2025	7
Tabel 4. Perencanaan dan Realisasi Pelaksanaan PDN di BRIN	8
Tabel 5. Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sebelumnya dengan Penelitian ini	17
Tabel 6. Definisi Risiko dari Berbagai Sumber	38
Tabel 7. Definisi Manajemen Risiko dari Berbagai Sumber	39
Tabel 8. Kategori Risiko	43
Tabel 9. <i>Key Informant</i> Penelitian	68
Tabel 10. Daftar Dokumen Telaah	70
Tabel 11. Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Sasaran Strategis BRIN Tahun 2025-2029	76
Tabel 12. Sasaran Program dan Indikator Kinerja Sasaran Program BRIN Tahun 2025-2029	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Diagram Nilai Impor Indonesia.....	5
Gambar 2. Proses Manajemen Risiko	41
Gambar 3. Kerangka Berpikir	65
Gambar 4. Tugas dan Fungsi Badan Riset dan Inovasi Nasional	75
Gambar 5. Bagan Struktur Tim P3DN BRIN	79
Gambar 6. Kebijakan formal yang diterbitkan oleh pimpinan BRIN berkaitan dengan MR dan P3DN	83
Gambar 7. Ketentuan terkait kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap Program P3DN	92
Gambar 8. Dokumen SOP pengadaan.....	94
Gambar 9. Prioritas penggunaan PDN sebagaimana tertuang dalam Keputusan Kepala BRIN Nomor 249 Tahun 2023	96
Gambar 10. Surat Undangan Kegiatan Workshop dan Bahan Paparan	123
Gambar 11. Modul dan Bahan Pelatihan/Workshop Terkait MR.....	125
Gambar 12. Modul dan Bahan Pelatihan/Workshop Terkait MR.....	127
Gambar 13. Dokumen RKA-K/L Satuan Kerja Sekretariat Utama BRIN.....	131
Gambar 14. Dokumen RKA-K/L Satuan Kerja Sekretariat Utama BRIN.....	134
Gambar 15. <i>Spreadsheet</i> MR Pengadaan Barang/Jasa	137
Gambar 16. Draf Aplikasi Khusus MR yang Akan Diintegrasikan ke Dalam <i>Platform</i> Intra BRIN	138
Gambar 17. Model Pelaksanaan Manajemen Risiko Pada Proses Pengadaan Barang dalam Mendukung Program P3DN di BRIN.....	147

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Administrasi publik, atau administrasi negara, merupakan bidang ilmu yang mempelajari struktur dan fungsi negara, termasuk lembaga legislatif, yudikatif, dan eksekutif, serta aspek yang terkait dengan pelayanan publik seperti tujuan negara, manajemen publik, kebijakan publik, dan administrasi pembangunan (Taufiqurrokhman, 2021). Administrasi pembangunan sendiri berperan sebagai alat untuk merumuskan, memastikan, dan mengimplementasikan tujuan nasional dalam pembangunan negara (Atmosoedirjo dalam Dadang, 2020). Untuk mencapai tujuan ini, diperlukan perencanaan yang matang, pemanfaatan sumber daya yang efisien, tenaga kerja yang terampil, serta akuntabilitas, kemandirian, dan pemanfaatan teknologi yang efektif (Dadang, 2020).

Salah satu bentuk konkret dari upaya perencanaan pembangunan ini adalah telah diterbitkannya kebijakan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 18 Tahun 2020 oleh Presiden Joko Widodo pada 17 Januari 2020. Perpres ini mengatur Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJM) 2020-2024, sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Pasal 19 ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Kebijakan ini bertujuan untuk menjamin pelaksanaan pembangunan yang sesuai dengan perencanaan strategis demi mencapai target nasional.

Tabel 1. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024

Sasaran	Indikator	Baseline 2019	Target 2024
Meningkatnya nilai tambah, lapangan kerja, investasi, ekspor dan daya saing perekonomian			
Peningkatan ekspor bernilai tambah tinggi dan penguatan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) :	Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) (Rerata Tertimbang) (%)	43,3%	50%
	Jumlah produk tersertifikasi TKDN ≥ 25% yang masih berlaku	6.097	8.400

Sumber: Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020

Selanjutnya pada Dokumen RPJMN 2025–2029, yang ditetapkan melalui Perpres Nomor 12 Tahun 2025, merupakan kerangka strategis lima tahunan untuk mewujudkan visi *Indonesia Emas 2045* yang meliputi pertumbuhan ekonomi, penguatan SDM, dan keberlanjutan lingkungan. Tercantum di dalamnya sejumlah prioritas nasional yang mendukung peningkatan penggunaan produk dalam negeri, antara lain: Hilirisasi industri berbasis sumber daya alam sebagai strategi untuk meningkatkan nilai tambah di dalam negeri, termasuk pengembangan industri manufaktur dan *downstreaming* komoditas unggulan. Selain itu, penguatan ekonomi hijau dan biru, serta industrialisasi sektor padat karya dan ekspor sebagai motor pertumbuhan substansial yang berdaya saing global.

Dalam kurun waktu lima tahun (2020-2024), sasaran yang hendak diraih untuk memperkuat stabilitas ekonomi guna mencapai pertumbuhan yang berkualitas adalah sebagai berikut: a) peningkatan dalam dukungan dan kualitas sumber daya ekonomi sebagai sarana untuk mewujudkan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan; dan b) peningkatan nilai tambah, penciptaan lapangan kerja, investasi, ekspor, dan daya saing ekonomi (Kementerian Perindustrian, 2020).

Untuk memajukan perekonomian negara, pemerintah dapat mendorong penggunaan material/bahan baku dalam negeri dalam membuat suatu produk. Kebijakan tersebut juga telah diterapkan di berbagai negara, seperti India, Brasil, dan Amerika Serikat. Sebagai contoh, pemerintah India memiliki program “*Make in India*” dari tahun 2014 yang tujuan utamanya menjadikan India sebagai pusat manufaktur global (Boopathi et al., 2021). Salah satu kebijakan dari program “*Make in India*” adalah pengutamaan komponen lokal dalam pengadaan pemerintah. Pemerintah Amerika Serikat juga memiliki kebijakan pengadaan “*buy American*” yang bertujuan untuk penggunaan komponen domestik dalam proyek-proyek publik (Brammer & Walker, 2011). Pemerintah Amerika juga telah membuat laporan berbagai kebijakan investasi di berbagai negara. Dalam laporan tersebut disebutkan bahwa banyak negara ASEAN mendorong investasi dengan mensyaratkan produk yang dijual harus memiliki kandungan dalam negeri. Misalnya, pemerintah Thailand telah mempertimbangkan pendekatan preferensi domestik dalam proses pengadaan pemerintah. Pada bulan Maret 2021, Thailand

mengumumkan inisiatif “*Made in Thailand*”, yang mengarahkan lembaga pemerintah untuk membeli setidaknya 60 persen barang mereka dari produsen lokal.

Untuk memajukan industri dalam negeri, pemerintah Indonesia harus meningkatkan Penggunaan Produk Dalam Negeri (PDN) dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Dalam konteks ini, diperlukan dukungan dari seluruh pihak, khususnya dalam bentuk peraturan yang bersifat wajib. Oleh karena itu, Sejumlah regulasi telah diterbitkan yang mewajibkan penggunaan produk dalam negeri oleh: a) Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah jika sumber pendanaannya berasal dari APBN, APBD, atau termasuk pinjaman maupun hibah dari dalam maupun luar negeri. dan b) Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), serta perusahaan swasta yang pendanaannya bersumber dari APBN, APBD, dan/atau melalui skema kerja sama antara pemerintah dan swasta, serta/atau memanfaatkan sumber daya milik negara (Kementerian Perindustrian, 2020).

Di Indonesia, penggunaan produk dalam negeri telah dibangun di atas dasar peraturan yang kuat, mencakup; (1) Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian, (2) Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2018 tentang Pemberdayaan Industri, dan (3) Peraturan Presiden Nomor 46 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Sebagai langkah tambahan, Pemerintah juga mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 2 Tahun 2022 yang fokus pada percepatan peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri dan Produk Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Koperasi untuk mendukung Gerakan Nasional Bangga Buatan Indonesia dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Dengan demikian, tujuannya adalah mengarahkan belanja pemerintah dan daerah untuk mendukung produk dalam negeri, dengan harapan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi (Kementerian Perindustrian, 2020).

Tujuan dari Program Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri mencakup: a) Meningkatkan pemanfaatan produk dalam negeri. b) Menciptakan peluang pekerjaan yang lebih besar. c) Meningkatkan penggunaan produk nasional

untuk meningkatkan daya saing industri secara keseluruhan dan efisiensi sehingga dapat bersaing di pasar global. d) Mengurangi pengeluaran devisa negara. e) Mengurangi ketergantungan pada produk luar negeri melalui optimalisasi pengeluaran pemerintah (Kementerian Perindustrian, 2020).

Penerapan program P3DN dinilai dapat memberikan kesempatan bagi industri dalam negeri untuk meningkatkan kemampuan produksi dan mutu produk dan layanan mereka, sehingga mereka dapat bersaing secara independen di pasar global. Selain itu, dalam upaya mengurangi ketergantungan pasar dalam negeri pada barang impor, P3DN juga berfungsi sebagai proteksi tambahan terhadap potensi pelemahan nilai tukar (Kementerian Perindustrian, 2020).

Pemerintah telah berkomitmen untuk terus mendorong penggunaan produk dalam negeri dalam setiap program/kegiatan yang dibiayai oleh Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah, atau entitas lain yang menggunakan dana publik. Selain itu, dalam upaya untuk meningkatkan penggunaan produk dalam negeri, sesuai dengan Keputusan Presiden Nomor 24 Tahun 2018, Presiden Joko Widodo telah membentuk tim khusus yang dikenal sebagai Tim Nasional Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri, atau disingkat sebagai Tim Nasional P3DN. Walaupun kebijakan penggunaan produk dalam negeri telah ada sejak lama, sebagaimana yang tertera dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014, namun nilai impor Indonesia belum mengalami penurunan yang signifikan, seperti yang terlihat dalam diagram pada Gambar 1.



Sumber: data BPS (telah diolah)

Gambar 1. Diagram Nilai Impor Indonesia

Kegiatan pengadaan barang dan jasa pemerintah memiliki peranan krusial dalam mendukung pembangunan suatu negara. Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah mengakui pentingnya peran pengadaan barang/jasa pemerintah dalam pembangunan nasional. Untuk mencapai hal ini, pemerintah mengatur regulasi mengenai Pengadaan barang/jasa pemerintah yang mengoptimalkan manfaat (value for money) serta mendukung peningkatan penggunaan produk dalam negeri, pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), serta pembangunan berkelanjutan.

Secara nasional, pemerintah Indonesia telah mendorong kebijakan Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN) melalui berbagai regulasi, seperti Instruksi Presiden No. 2 Tahun 2022 dan Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2021 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Sementara itu, belanja pemerintah pusat pada tahun 2024 seperti yang terlihat pada Tabel 2, khususnya Belanja Barang dan Belanja Modal senilai Rp654.458 miliar dapat dimaksimalkan sebagai peluang pasar bagi produk dalam negeri.

Tabel 2. Data Anggaran Belanja Pemerintah Pusat Tahun 2024

No.	Uraian	APBN (Miliar Rupiah)
1	Belanja Pegawai	484.430,9
2	Belanja Barang	406.983,8
3	Belanja Modal	247.474,2
4	Belanja Pembayaran Bunga Utang	497.319,6
5	Belanja Subsidi	285.972,0
6	Belanja Hibah	6,6
7	Belanja Bantuan Sosial	157.303,0
8	Belanja Lain-lain	388.037,5
Total		2.467.527,6

Sumber: Laporan Pemerintah Tentang Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Semester Pertama Tahun Anggaran 2024

Besar anggaran dan frekuensi pengadaan barang/jasa yang sering terjadi di Pemerintah memiliki dampak signifikan pada potensi risiko penyimpangan selama proses pengadaan barang/jasa tersebut. Praktik pengadaan barang di sektor publik masih menghadapi berbagai risiko, seperti ketidaksesuaian spesifikasi, keterlambatan pengiriman, penyedia yang tidak kompeten, hingga potensi korupsi. Berdasarkan laporan BPK RI tahun 2022–2023, pengadaan barang merupakan salah satu area yang paling banyak ditemukan penyimpangan. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko dalam pengadaan barang menjadi hal yang mendesak untuk memastikan efektivitas program P3DN dan perlindungan terhadap potensi kerugian negara.

Seiring dengan hal ini, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pada Pasal 13 ayat (1) menjelaskan bahwa para pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko. SPIP adalah sistem pengendalian intern yang diterapkan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan daerah untuk memastikan tercapainya tujuan pemerintahan melalui kegiatan yang efektif dan efisien, penyajian laporan keuangan yang andal, perlindungan aset negara, serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Penerapan SPIP secara menyeluruh juga mencerminkan integrasi manajemen risiko. Untuk mencapainya, pimpinan dan manajemen perlu mengimplementasikan manajemen risiko guna memastikan bahwa potensi

hambatan dalam pencapaian tujuan telah dikelola dengan baik pada tingkat yang dapat diterima (Kemenkeu DJPb, 2024). Dengan kata lain, pemerintah juga perlu mengimplementasikan manajemen risiko pada proses pengadaan barang/jasa Pemerintah, agar potensi hambatan yang mungkin muncul dalam proses pengadaan barang/jasa dapat dikelola dengan baik, termasuk juga memperhatikan penggunaan produk dalam negeri.

BRIN sebagai lembaga pemerintah non-kementerian yang baru terbentuk pada akhir tahun 2021 berkomitmen untuk menerapkan manajemen risiko dengan ditetapkannya Keputusan Kepala BRIN Nomor 208/I/HK/2022 Tanggal 28 Juni 2022 tentang Pedoman Manajemen Risiko di Lingkungan BRIN. Pelaksanaan manajemen risiko perlu menyesuaikan dengan perencanaan strategis, manajemen kinerja, dan penganggaran di lingkungan BRIN guna mendukung pencapaian visi, misi, dan sasaran BRIN. Selain itu, BRIN juga berkomitmen terhadap penyelenggaraan Program Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN) dengan ditetapkannya Tim P3DN.

Sebagai lembaga riset nasional, BRIN mengelola anggaran belanja barang/jasa yang signifikan untuk mendukung kegiatan penelitian dan pengembangan serta pengadaan alat penelitian. Pada Tahun 2024 dan 2025, BRIN mengelola anggaran Belanja Barang dan Belanja Modal masing-masing sebesar Rp2.946.303.810.000,00 dan Rp2.850.121.429.000,00. Anggaran belanja tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal sebagai peluang pasar bagi produk dalam negeri melalui proses pengadaan barang/jasa. Anggaran belanja BRIN Tahun 2024 dan 2025 dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Anggaran Belanja BRIN 2024 dan 2025

No.	Uraian	APBN 2024	APBN 2025
1	Belanja Pegawai	2.963.774.429.000	2.995.814.941.000
2	Belanja Barang	1.353.799.713.000	1.426.265.442.000
3	Belanja Modal	1.592.504.097.000	1.423.855.987.000
Total		5.910.078.239.000	5.845.936.370.000

Sumber: Laporan Realisasi Anggaran BRIN Semester I Tahun 2025 dan Tahun 2024

Berdasarkan data pada situs lkpp.bigbox.co.id diketahui bahwa nilai perencanaan pengadaan produk dalam negeri (PDN) pada tahun 2024 adalah 54,83% dibandingkan pagu Belanja Barang dan Belanja Modal dengan realisasi pelaksanaan PDN hanya tercapai 54,83% dari nilai rencana PDN tahun 2024. Sedangkan pada awal bulan Agustus 2025, nilai perencanaan PDN di BRIN hanya 23,24% dari pagu Belanja Barang dan Belanja Modal. Kondisi ini menjadi perhatian BRIN untuk lebih meningkatkan pengadaan PDN guna mendukung Program P3DN. Untuk itu, BRIN perlu menerapkan manajemen risiko secara komprehensif dalam proses pengadaan barang guna mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian target pengadaan produk dalam negeri. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa pelaksanaan Program P3DN berjalan secara efisien, transparan, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, sehingga dapat meningkatkan kontribusi terhadap perekonomian nasional. Data perencanaan dan realisasi pelaksanaan PDN di BRIN tahun 2024 dan 2025 dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Perencanaan dan Realisasi Pelaksanaan PDN di BRIN
Tahun 2024 dan 2025

Tahun Anggaran	Pagu Belanja Barang + Belanja Modal (Rp)	Perencanaan PDN (Rp)	Realisasi Pelaksanaan PDN (Rp)	% Perencanaan PDN Dibandingkan Pagu Belanja Barang + Belanja Modal	% Realisasi Pelaksanaan PDN dibandingkan Perencanaan PDN
2024	2.946.303.810.000	1.615.553.494.190	890.801.625.268	54,83%	55,14%
2025	2.850.121.429.000	662.389.458.038	555.944.648.190	23,24%	83,93%

Sumber: Data lkpp.bigbox.co.id Tahun 2024 dan Awal Agustus 2025

Berdasarkan situs lkpp.bigbox.co.id pada awal bulan Agustus 2025 (data sewaktu-waktu dapat berubah), komitmen terhadap Penggunaan Produk Dalam Negeri (PDN) dalam perencanaan belanja di BRIN yang menempati urutan ke-87 dari 100 Kementerian/Lembaga (K/L) menunjukkan bahwa BRIN masih memiliki tingkat kepatuhan dan integrasi yang rendah dalam memprioritaskan PDN dalam proses perencanaannya. Peringkat ini mencerminkan belum optimalnya upaya

lembaga dalam mendorong penerapan produk dalam negeri sejak tahap perencanaan pengadaan.

Sejalan dengan amanat dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pasal 13 ayat (1) menyatakan bahwa pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko. Pada tahun 2023 seluruh satuan kerja di lingkungan BRIN didampingi oleh Inspaktorat Utama telah menyusun manajemen risiko dengan batasan ruang lingkup disesuaikan dengan indikator target kinerja berdasarkan dokumen Renstra dan Perjanjian Kinerja (PK). Pada tahun 2022, BPKP telah menilai risiko terkait kepatuhan, kinerja, korupsi, serta hambatan dalam kelancaran pembangunan (K3HKP) atas pelaksanaan Program P3DN pada BRIN. Simpulan hasil penilaian yaitu BRIN telah menyadari adanya risiko dalam melaksanakan program P3DN, namun BRIN belum mengidentifikasi risiko dan melaksanakan mitigasi risiko atas program P3DN. Hasil penilaian risiko menunjukkan terdapat beberapa risiko yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan bersumber dari kondisi internal BRIN serta memerlukan penanganan lebih lanjut.

Beberapa risiko yang dapat dikendalikan (*controllable*) yang berhasil diidentifikasi oleh BPKP pada proses pengadaan barang di BRIN, diantaranya: risiko evaluasi dokumen penawaran tidak memperhitungkan TKDN, risiko pelaksanaan pekerjaan tidak sesuai dengan komitmen TKDN yang ada dalam Kontrak, Risiko Berita Acara Serah Terima (BAST) tidak sesuai dengan realisasi fisik termasuk TKDN, maupun risiko APIP kurang optimal dalam melakukan pengawasan implementasi P3DN. BRIN telah menyadari adanya risiko dalam melaksanakan program P3DN, namun BRIN belum mengidentifikasi risiko dan melaksanakan mitigasi risiko atas program P3DN. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dalam mendukung Program P3DN belum optimal. Untuk itu, perlu dilakukan penelitian tentang pelaksanaan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dalam mendukung Program P3DN di BRIN.

Dari sisi akademik, sejauh ini studi-studi terkait dengan manajemen risiko pada proses pengadaan barang/jasa pemerintah telah dipelajari oleh beberapa

peneliti. Contohnya adalah studi Yuhanah & Rohana (2021) yang meneliti tentang risiko *e-purchasing* dalam proses pengadaan barang dan jasa (PBJ) di Politeknik Negeri Bandung (Polhan); Studi Sihotang (2022) yang melakukan identifikasi berbagai risiko-risiko pada proses pengadaan barang di Badan Metrologi Klimatologi dan Geofisika (BMKG); Studi Setiyarto & Rapiyadi (2022) yang meneliti tentang manajemen risiko pada Perencanaan Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ) di Kementerian ESDM; Studi Mamesah et al. (2022) yang menganalisis risiko dan mitigasi pengadaan jasa konstruksi di Kabupaten Minahasa Selatan; Studi Maulana et al., (2021) yang menilai risiko pada pengadaan barang dan jasa di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tolitoli; dan Studi Wulandari (2013) yang meneliti manajemen risiko pada sistem pengadaan barang/jasa di Universitas Gadjah Mada (UGM). Meskipun sudah banyak penelitian terdahulu mempelajari manajemen risiko pada pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah. Hingga saat ini belum terdapat penelitian yang membahas secara spesifik mengenai pelaksanaan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dalam mendukung Program Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN) di BRIN.

B. Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang dan realita yang ada maka dapat diidentifikasi permasalahan belum optimalnya pelaksanaan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dalam mendukung Program P3DN di BRIN sebagai berikut:

1. Hasil penilaian yang dilakukan oleh BPKP atas pelaksanaan Program P3DN pada BRIN menunjukkan adanya risiko pada proses pengadaan barang.
2. BRIN belum melakukan identifikasi risiko secara optimal pada proses pengadaan barang yang dapat menghambat Program P3DN.
3. BRIN belum melakukan mitigasi risiko secara optimal pada proses pengadaan barang yang dapat menghambat Program P3DN.

4. Belum ada model yang akan digunakan dalam pelaksanaan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dalam mendukung Program P3DN di BRIN.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan permasalahan di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengapa pelaksanaan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dalam mendukung Program P3DN di BRIN belum optimal?
2. Bagaimana model pelaksanaan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dalam mendukung Program P3DN yang dapat diterapkan di BRIN?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menggali faktor penyebab belum optimalnya pelaksanaan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dalam mendukung Program P3DN di BRIN.
2. Merumuskan model pelaksanaan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dalam mendukung Program P3DN yang dapat diterapkan di BRIN.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara akademik dan praktis. Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen risiko dan pengadaan barang berbasis produk dalam negeri; menjadi referensi akademis bagi penelitian sejenis, terutama yang menyoroti integrasi kebijakan P3DN dengan praktik manajemen risiko di lembaga pemerintah; serta menawarkan model

konseptual penerapan manajemen risiko yang dapat diuji lebih lanjut pada konteks organisasi lain.

Secara praktis bagi BRIN, penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan manajemen risiko dalam mendukung program P3DN, termasuk dalam aspek komitmen manajemen, budaya sadar risiko, dan ketersediaan sumber daya. Bagi pengelola pengadaan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai panduan dalam merancang strategi mitigasi risiko agar proses pengadaan lebih efisien, transparan, dan sesuai kebijakan P3DN. Selanjutnya, bagi pembuat kebijakan, penelitian ini dapat memberikan masukan dalam penyusunan regulasi maupun pedoman teknis yang lebih spesifik terkait integrasi manajemen risiko dengan program P3DN.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian menyimpulkan beberapa poin penting untuk Penerapan Manajemen Risiko Pada Proses Pengadaan dalam Mendukung Program P3DN di BRIN.

1. Pelaksanaan manajemen risiko (MR) pada proses pengadaan barang dalam mendukung Program Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN) di BRIN belum berjalan secara optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat sejumlah faktor penyebab utama yang menghambat implementasinya. Dari sisi komitmen manajemen, meskipun BRIN telah memiliki pedoman umum manajemen risiko dan kebijakan terkait P3DN, namun belum tersedia pengaturan yang secara spesifik mengatur pengelolaan risiko dalam pengadaan berbasis produk dalam negeri. Keterlibatan pimpinan juga belum merata di seluruh unit, dan dukungan anggaran khusus untuk MR P3DN belum dialokasikan secara memadai. Di sisi budaya sadar risiko, pemahaman pegawai terhadap konsep dan pentingnya MR masih belum merata, terutama di kalangan staf pelaksana dan pengguna barang. Partisipasi dalam proses identifikasi risiko masih terbatas pada tim formal.

Faktor komunikasi juga menjadi kendala penting, di mana penyebaran informasi mengenai MR masih terbatas pada kelompok inti, dan belum tersedia mekanisme komunikasi formal yang menjangkau seluruh pemangku kepentingan pengadaan. Teknologi pendukung komunikasi juga masih belum memadai, sehingga proses dokumentasi dan penyebaran informasi risiko kurang transparan dan belum terintegrasi. Dari aspek integrasi dengan proses bisnis, meskipun terdapat upaya untuk mengaitkan MR dengan pengadaan melalui SOP dan kebijakan, namun implementasinya belum merata, terutama pada pengadaan langsung. SOP

yang ada belum sepenuhnya mengakomodasi seluruh tahapan MR, dan keterlibatan unit pengadaan dalam mitigasi risiko masih terbatas.

Faktor pelatihan juga menunjukkan tantangan tersendiri. Kegiatan pelatihan MR yang tersedia masih bersifat umum dan belum terfokus pada konteks pengadaan barang dalam negeri. Materi pelatihan belum memuat panduan teknis yang komprehensif. Terakhir, faktor ketersediaan sumber daya juga turut memengaruhi pelaksanaan MR. Keterbatasan anggaran, distribusi SDM yang belum merata, serta belum tersedianya sistem informasi yang mendukung proses MR secara digital, menjadi hambatan utama. Selain itu, belum adanya panduan teknis atau SOP khusus tentang MR dalam pengadaan P3DN semakin memperkuat kebutuhan akan penyempurnaan pelaksanaan manajemen risiko di BRIN.

2. Model pelaksanaan manajemen risiko pada proses pengadaan barang dalam mendukung Program P3DN di BRIN

Model pelaksanaan manajemen risiko dalam pengadaan barang untuk mendukung program P3DN di BRIN dibangun atas tiga pilar utama yang saling berkaitan, yaitu proses manajemen risiko (pilar 1), faktor kunci keberhasilan (pilar 2), dan aktor kunci manajemen risiko (pilar 3). Pilar 1 menekankan tahapan sistematis pengelolaan risiko mulai dari identifikasi hingga pemantauan. Pilar 2 memastikan adanya prasyarat strategis seperti komitmen manajemen, budaya sadar risiko, komunikasi, integrasi proses bisnis, pelatihan, serta ketersediaan sumber daya. Sedangkan Pilar 3 berfokus pada peran aktor kunci seperti UPR, Unit Kepatuhan, dan Inspektorat Utama BRIN. Sinergi ketiga pilar ini menjadi fondasi penting dalam memastikan penerapan manajemen risiko berjalan efektif, terstruktur, berkelanjutan, dan mendukung keberhasilan pengadaan barang berbasis produk dalam negeri di BRIN.

B. Saran

Rekomendasi dan strategi yang dapat diberikan untuk mengatasi kendala tersebut antara lain:

1. Berdasarkan temuan bahwa pelaksanaan manajemen risiko (MR) dalam pengadaan barang untuk mendukung Program Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN) di BRIN belum berjalan optimal karena faktor penyebab yang mempengaruhinya, maka perlu disusun langkah-langkah perbaikan yang bersifat strategis dan operasional sebagai berikut:
 - a. Membentuk tim kerja lintas unit yang bertugas menyusun regulasi/pedoman teknis khusus tentang pengelolaan risiko pada pengadaan berbasis produk dalam negeri.
 - b. Menetapkan arahan kebijakan dari pimpinan BRIN yang mewajibkan penerapan MR pada seluruh jenis pengadaan.
 - c. Menyempurnakan/merevisi SOP pengadaan agar setiap tahapannya mencakup analisis, mitigasi, serta evaluasi risiko dan menguji coba implementasi pada beberapa pengadaan strategis (*pilot project*).
 - d. Menyusun rencana alokasi anggaran khusus untuk kegiatan MR terkait P3DN (pelatihan, monitoring, evaluasi).
 - e. Menyelenggarakan sosialisasi rutin, pelatihan dan/atau workshop studi kasus pengelolaan risiko pada pengadaan dalam negeri secara berjenjang bagi Tim MR, staf pengadaan (pokja pemilihan dan pejabat pengadaan), PPK, serta pengguna barang.
 - f. Membangun platform digital (*dashboard*/sistem informasi) untuk pelaporan risiko secara *real-time* sehingga tercipta komunikasi risiko yang terbuka, terstruktur, dan terdokumentasi.
 - g. Melibatkan unit pengadaan sebagai bagian dari tim mitigasi risiko, bukan hanya eksekutor teknis.
 - h. Menyusun kebutuhan SDM kompeten MR di tiap unit, lalu mendistribusikannya secara merata.
 - i. Menjadwalkan rapat koordinasi risiko secara periodik (misalnya triwulanan).

2. Untuk memastikan keandalan, relevansi, dan penerimaan model yang telah disusun/disarankan, diperlukan proses validasi melalui *Forum Group Discussion* (FGD) dengan melibatkan para pemangku kepentingan terkait. FGD akan membantu menguji kesesuaian model dengan praktik nyata, mengidentifikasi potensi kelemahan atau celah yang belum terakomodasi, serta memperoleh masukan konstruktif guna penyempurnaan model. Oleh karena itu, disarankan agar dilakukan FGD pada tahap berikutnya sebelum model diimplementasikan lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Akram, M., & Pilbeam, C. (2015). Critical Success Factors for Effective Risk Management in New Product Development. *Proceedings of 2015 International Conference on Industrial Engineering and Systems Management, IEEE IESM 2015, October*, 1205–1212. <https://doi.org/10.1109/IESM.2015.7380306>
- Alazzabi, W. Y. E., Mustafa, H., & Karage, A. I. (2023). Risk Management, Top Management Support, Internal Audit Activities and Fraud Mitigation. *Journal of Financial Crime*, 30(2), 569–582. <https://doi.org/10.1108/jfc-11-2019-0147>
- Albirru, G. M., Ratnaningsih, A., & Sukmawati, S. (2019). Identifikasi Risiko Penggunaan Aplikasi Sistem pengadaan Secara Elektronik (SPSE) Versi 4.3 Di Kabupaten Lumajang Menggunakan Metode AHP. *Konferensi Nasional Teknik Sipil Dan Infrastruktur - II Universitas Jember*, 53–61.
- Alijoyo, F. A., & Munawar, Y. (2019). Faktor yang Mempengaruhi Maturitas Manajemen Risiko Organisasi di Indonesia. *Bina Ekonomi*, 23(1), 67–79. <https://doi.org/10.26593/be.v23i1.4366.67-79>
- Ardhani, F. (2021). *Manajemen Risiko Sektor Publik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Boopathi, S., Yoganandan, Vértesy, L., & Senthilkumar. (2021). Make in India: Challenges and Opportunities. *International Journal of Techno-Management Research*, 04(November), 2.
- Brammer, S., & Walker, H. (2011). Sustainable Procurement in The Public Sector: An International Comparative Study. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(4), 452–476. <https://doi.org/10.1108/01443571111119551>
- Dwiyanto, A. (2008). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Halim, Abdul. (2004). *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP YKPN.
- Helaluddin dan Wijaya (2019). *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik*. Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.
- International Organization for Standardization. 2021. *ISO 31000: 2018-Risk Manajement*. UNIDO.
- ISO (2018). *ISO 31000: Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization.
- Kamal, M. (2019). Peta Risiko Fraud Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 09, 139–163.
- Kemenkeu DJPb. (2024). *Sistem Pengendalian Intern: Implementasi Manajemen Risiko pada Kanwil DJPb Riau*. DJPb Kemenkeu. Diakses 3 Februari

2025. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kanwil/riau/id/data-publikasi/berita-terbaru/2944-sistem-pengendalian-intern-implementasi-manajemen-risiko-pada-kanwil-djpb-riau.html>
- Kementerian Perindustrian. (2020). *Buku Pedoman Peningkatan Produk Dalam Negeri*.
- Kurniawati, T. L. I., Saputra, M. C., & Rachmadi, A. (2018). Identifikasi dan Analisis Kualitatif Risiko Sistem E-Budgeting dan E- Procurement Studi Kasus: Administrasi Pembangunan Pemerintah Kota Surabaya. *Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 2(11), 4940–4948.
- Mamesah, D., Supit, C., & Rondonuwu, S. (2022). Analisis Risiko dan Mitigasi PBJP. *Jurnal Ilmiah Media Engineering*, 12(1), 67–80.
- Mardiasmo, D., & MBA, A. (2009). Akuntansi sektor publik. Yogyakarta: Andi.
- Maulana, M. R., Tinangon, J. J., & Wokas, H. R. . (2021). Pengendalian Internal Melalui Risk Assesment Pengadaan Barang dan Jasa pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Tolitoli. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "GOODWILL,"* 12(2), 482–491.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oliveira, K., Méxas, M., Meiriño, M., & Drumond, G. (2018). Critical Success Factors Associated with The Implementation of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk Research*, 22(8), 1004–1019. <https://doi.org/10.1080/13669877.2018.1437061>
- Phu, T. Q. (2017). Enterprise Risk Management Implementation: The Critical Success Factors For Vietnamese Construction Companies. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science Studies (JMESS)*, 3(2), 2458–2925. www.jmess.org
- Rosenbloom, D. H. (2015). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. New York: McGraw-Hill Education.
- Salsabila, D. T., & Liperda, R. I. (2023). Analisis Risiko Dalam Proses Pengadaan Jasa di RU III Menggunakan Pendekatan House of Risk (HOR). *Infotech Journal*, 9(1), 270–278. <https://doi.org/10.31949/infotech.v9i1.5494>
- Setiyarto, A., & Rapiyadi, P. (2022). Analisis Manajemen Risiko pada Perencanaan Pengadaan dalam Variabel Identifikasi Kebutuhan Barang dan Jasa pada Kementerian Energi dan Sumberdaya Mineral. *Jurnal Aparatur*, 6(2), 95–106. <https://doi.org/10.52596/ja.v6i2.154>
- Sihotang, R. L. C. (2022). Identifikasi Risiko dalam Aktivitas Pengadaan Barang di Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika. *Jurnal Pengadaan Indonesia*, 1(2), 35–44. <https://doi.org/10.59034/jpi.v1i2.6>

- Solihin, Dadang (2020). *Administrasi Pembangunan*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing.
- Taufiqurrokhman, Wekke, I. S., Andriansyah, & Saleh, A. M. (2021). *Pendidikan dalam Tinjauan Administrasi Publik: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: *Samudra Biru*.
- Tjokroamidjojo, Bintoro (1992). *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document*.
- World Bank. (2007). *Strengthening World Bank Group Engagement on Governance and Anticorruption*.
- Wulandari, R. (2013). Evaluasi Sistem Pengadaan Barang/Jasa di Universitas Gadjah Mada (UGM) Berbasis Manajemen Risiko. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.22146/abis.v1i1.59411>
- Yaraghi, N., & Langhe, R. G. (2011). Critical Success Factors for Risk Management Systems. *Journal of Risk Research*, 14(5), 551–581. <https://doi.org/10.1080/13669877.2010.547253>
- Yuhanah, Y., & Rohana, O. (2021). Identifikasi Risiko E-Purchasing Dalam Aktivitas Pengadaan Barang dan Jasa di Politeknik Negeri Bandung. *Sigma-Mu*, 13(2), 15–22. <https://doi.org/10.35313/sigmamu.v13i2.3643>
- Zhao, X., Hwang, B. G., & Low, S. P. (2013). Critical Success Factors for Enterprise Risk Management in Chinese Construction Companies. *Construction Management and Economics*, 31(12), 1199–1214. <https://doi.org/10.1080/01446193.2013.867521>