

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PUSAT LAYANAN  
TEKNOLOGI BADAN RISET DAN INOVASI NASIONAL**

Disusun Oleh:

NAMA : DEVI AINA ZUHRIA DEWI  
NPM : 2143021109  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh Magister Terapan  
Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



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

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

**TAHUN 2024**

## LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG AKHIR

Nama : Devi Aina Zuhria Dewi

NPM : 2143021109

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Judul :

Penerapan Manajemen Risiko Badan Layanan Umum pada Pusat Layanan  
Teknologi Badan Riset Inovasi Nasional

*Implementation of Public Service Agency Risk Management at the Technology  
Service Center of the National Innovation Research Agency*

Diterima dan disetujui untuk SIDANG AKHIR

Pembimbing I



Dr. Drs. R. N. Afsdy Saksono, M.Sc

Pembimbing II



Prof. Dr. R. Luki Karunia,  
S.E.Ak.MA.CA.CACP

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

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

**LEMBAR PENGESAHAN**

Nama : Devi Aina Zuhria Dewi  
NPM : 2143021109  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara  
Judul : Penerapan Manajemen Risiko Badan Layanan Umum  
pada Pusat Layanan Teknologi Badan Riset Inovasi  
Nasional

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

Hari : Jumat  
Tanggal : 14 Juni 2024  
Pukul : 10.30 s.d. 11.30 WIB

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

**PENGUJI SIDANG AKHIR:**

Ketua Sidang : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA  
Sekretaris : Dr. Hidayaturahmi, S.Sos., MPA  
Anggota : Dr. Asropi, M.Si  
Pembimbing 1 : Dr. Drs R. N. Afsdy Saksono, M.Sc.  
Pembimbing 2 : Prof. Dr. R Luki Karunia, MA



## SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Devi Aina Zuhria Dewi  
NPM : 2143021109  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul **“Penerapan Manajemen Risiko pada BLU Pusat Layanan Teknologi Badan Riset Inovasi Nasional”** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Jakarta, Juni 2024



POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmatNya. Berkat bimbingan dan petunjuknya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak mengandung kelemahan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Namun demikian penulis telah berusaha sebaik mungkin agar tesis ini dapat memenuhi ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan .

Selesainya tesis ini tidak terlepas dari bantuan semua pihak yang telah memberikan saran, motivasi, bimbingan serta kritik. Oleh karena itu melalui kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setulus tulusnya kepada :

1. Dr. Drs.R.N. Afsdy Saksono, M.Sc selaku dosen pembimbing, yang dengan kesabarannya membimbing dan mengarahkan serta memberikan semangat dorongan dalam menyelesaikan tesis ini:
2. Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E.Ak.MA.CA.CACP selaku dosen pembimbing yang telah memberikan masukan-masukan dalam hal teknis dan materi penulisan;
3. Seluruh dosen Sekolah Tinggi Administrasi Negara yang telah membimbing penulis selama penulis menuntut ilmu;
4. Kepada Kepala Pusat Layanan Teknologi BLU Badan Riset dan Inovasi Nasional;
5. Kepada Kepala Satuan Pengawas Intern Pusat Layanan Teknologi BLU Badan Riset dan Inovasi Nasional , para coordinator yang telah bersedia menjadi informan kunci pada penelitian ini
6. Kedua orangtua saya dan seluruh keluarga yang terus memberikan doa, dukungan, semangat yang sangat berharga;
7. Segenap teman-teman seperjuangan Manajemen Keuangan Negara Angkatan 2021 di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara.

8. Segenap teman-teman Inspektorat Badan Pangan Nasional yang telah memberikan dukungan dan semangat untuk menyelesaikan tesis ini
9. Semua pihak yang telah membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini bermanfaat bagi kita semua.
10. Dan saya ucapkan terima kasih pada diri sendiri yang sudah berjuang dan semangat dalam menyelesaikan tesis ini .

Jakarta, Mei 2024

Devi Aina Zuhria Dewi  
NPM. 2143021109

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## ABSTRAK

### **Penerapan Manajemen Risiko pada Pusat Layanan Teknologi Badan Riset Inovasi Nasional**

<sup>1</sup>Devi Aina Zuhria Dewi, <sup>2</sup>R.N. Afsdy Saksono, <sup>3</sup>Luki Karunia,  
deviaina85@gmail.com  
Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis faktor penyebab manajemen risiko belum optimal Manajemen Risiko Badan Layanan Umum pada Pusat Layanan Teknologi Badan Riset dan Inovasi Nasional dan Bagaimana model pengelolaan manajemen risiko yang optimal. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan telaah dokumen. Penerapan manajemen risiko belum berjalan optimal karena terdapat faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penerapan .Salah satu faktor yang mempengaruhi penerapan manajemen risiko adalah komitmen pimpinan ,road map/tahapan penerapan manajemen risiko belum diterapkan secara menyeluruh , sumber daya manusia yang belum memiliki kompetensi dan pelatihan dalam bidang penerapan manajemen risiko sebagai salah satu penyebab belum optimalnya penerapan manajemen dan budaya risiko yang diciptakan belum sepenuhnya efektif. Dari semua faktor disimpulkan bahwa penerapan manajemen risiko belum sepenuhnya terlaksana secara optimal dikarenakan semua tahap hanya dilaksanakan tapi tidak sesuai dengan pedoman dan prosedur . Dengan menyusun Model penerapan manajemen risiko untuk lebih meringkaskan secara optimal dengan memetakan road map/tahapan kegiatan yang terhubung dengan faktor. hal tersebut dilakukan untuk mempermudah pelaksanaan penerapan manajemen risiko dan melakukan integrasi antar masing-masing pelaksana penerapan yang terlibat didalamnya.

Kata Kunci: Penerapan manajemen Risiko, Tahapan Manajemen Risiko, Faktor Penerapan manajemen Risiko

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA

## **ABSTRACT**

### **Implementation of Risk Management at the Technology Service Center National Innovation Research Agency**

<sup>1</sup>Devi Aina Zuhria Dewi, <sup>2</sup>R.N. Afsdy Saksono, <sup>3</sup>Luki Karunia,  
deviaina85@gmail.com  
Politeknik STIA LAN Jakarta

This research aims to analyze the factors that cause risk management to be not yet optimal. Public Service Agency Risk Management at the Technology Service Center of the National Research and Innovation Agency and what is the optimal risk management management model. This research uses data collection through interviews, observation and document review. The implementation of risk management has not run optimally because there are factors that influence the implementation. One of the factors that influence the implementation of risk management is the leadership's commitment, the road map/stages for implementing risk management have not been implemented thoroughly, human resources do not have competence and training in the field of implementation. Risk management is one of the causes of not yet optimal implementation of management and the risk culture created is not yet fully effective. From all the factors it was concluded that the implementation of risk management had not been fully implemented optimally because all stages were only implemented but not in accordance with the guidelines and procedures. By compiling a risk management implementation model to summarize it more optimally by mapping out a road map/activity stages that are connected to factors. This is done to facilitate the implementation of risk management implementation and carry out integration between each implementation implementer involved in it.

**Keywords:** Implementation of Risk Management, Stages of Risk Management, Factors for Implementing Risk Management

**POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG AKHIR .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
D. Tujuan Penelitian .....	11
E. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	13
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	18
C. Faktor yang mempengaruhi penerapan. Manajemen risiko.....	35
D. Operasional Konsep.....	42
E. Kerangka Berpikir .....	45
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
A. Metode Penelitian .....	48
B. Teknik Pengumpulan Data .....	48
C. Instrumen Penelitian .....	52
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	53
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>55</b>
A. Gambaran Umum Pusat Pelayanan Teknologi (Pusyantek) BRIN .....	55

B. Penyajian Data dan Pembahasan.....	67
C. Model Penerapan Manajemen Risiko .....	89
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>99</b>
A. Kesimpulan .....	99
B. Saran .....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>101</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>103</b>



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

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel Daftar Layanan Mitra Pusyantek 2022 .....	9
Tabel 2.2 Analisis komponen faktor .....	36
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	16
Tabel 2.2 Proses Manajemen Risiko .....	26
Tabel 3.1 Informan Penelitian .....	50
Tabel 3.2 Daftar Dokumen Telaah .....	52
Tabel 3.3 Instrumen Penelitian .....	52
Tabel 4.1 Pagu dan Realisas Anggaran Tahun 2022 .....	63
Tabel 4.2 Target Kinerja Keuangan .....	63
Tabel 4.3 Rincian Belanja .....	64
Tabel 4.4 Identifikasi Risiko Layanan Teknologi .....	70
Tabel 4.5 Skala Dampak Terjadinya Risiko .....	77
Tabel 4.6 Skala Kemungkinan Terjadinya Risiko .....	79
Tabel 4.7 Skala Kemungkinan Terjadinya Risiko .....	81
Tabel 4.8 Hasil Evaluasi Risiko .....	84
Tabel 4.9 Evaluasi dari Pernyataan Risiko .....	85

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Temuan Laporan Hasil Audit .....	6
Gambar 2.1 COSO Enterprise Risk Management.....	33
Gambar 2.2 Kerangka ISO 31000; 2018.....	34
Gambar 2.3 Faktor Komitmen Pimpinan .....	37
Gambar 2.4 Kerangka Berpikir Penerapan Manajemen Risiko .....	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PUSYANTEK BRIN.....	61
Gambar 4.2 Jasa Layanan Pusyantek BRIN.....	66
Gambar 4.3 Produk Teknologi Pusyantek BRIN .....	67
Gambar 4.4 Kegiatan identifikasi risiko pusat layanan teknologi.....	72
Gambar 4.5 Kepemimpinan berbasis tindakan .....	73
Gambar 4.6 Pengelolaan risiko terstruktur.....	87
Gambar 4.7 Perlakuan Risiko.....	88
Gambar 4.8 <i>Peran Pimpinan</i> .....	87
Gambar 4.9 Dokumentasi Training Management Risiko.....	76
Gambar 4.10 Model Penerapan manajemen risiko saat ini :.....	90
Gambar 4.11 Model Membangun Infrastruktur Penerapan Manajemen Risiko ...	93
Gambar 4.12 Model Membangun Kapasitas Penerapan Manajemen Risiko .....	94

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Keputusan Kepala Badan Riset Dan Inovasi Nasional Nomor 208/I/HK/2022 Tentang Pedoman Manajemen Risiko Di Lingkungan Badan Riset Dan Inovasi Nasional .....	124
Lampiran 2. Laporan Kinerja Pusat Pelayanan Teknologi (Pusyantek) BRIN Tahun 2022 .....	125
Lampiran 3. Rencana Strategis Bisnis (RSB) BLU Pusyantek BRIN Tahun 2022- 2026 .....	126



POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

# **BAB I**

## **PERMASALAHAN PENELITIAN**

### **A. Latar Belakang**

Penerapan manajemen risiko harus terus dikembangkan dan dievaluasi seberapa optimal penerapannya. Untuk melakukan evaluasi dan menilai tingkat dari penerapan manajemen risiko bisa menggunakan mekanisme pengukuran maturitas terhadap penerapan manajemen risiko. Capaian maturitas yang tinggi sering digambarkan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan bahwa manajemen risiko telah berjalan secara efektif dan optimal.

Manajemen Risiko adalah pendekatan sistematis yang melibatkan identifikasi, evaluasi, pengendalian, dan pemantauan risiko yang mungkin mempengaruhi pencapaian tujuan suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk mengenali potensi masalah atau dampak negatif yang dapat muncul dari ketidakpastian atau perubahan dalam lingkungan operasional, dan untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan guna mengurangi risiko atau mengatasi konsekuensinya.

Risiko merupakan bagian dari kehidupan manusia maupun organisasi sepanjang manusia hidup, manusia akan selalu menghadapi risiko. Dalam kehidupan ini kita akan selalu menghadapi ketidakpastian, kita tidak tahu secara pasti apa yang akan terjadi pada satu tahun yang akan datang, beberapa bulan atau minggu yang akan datang, bahkan beberapa menit atau detik yang akan datang.

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pusat Layanan Teknologi mengacu kepada Keputusan Kepala BRIN Nomor 1 Tahun 2021 tentang pedoman manajemen risiko di lingkungan Badan Riset Inovasi Nasional yang diterapkan di berbagai sektor, keuangan, lingkungan kerja, kesehatan, dan lainnya.

Dengan mengelola risiko secara optimal, Pusat layanan Teknologi dapat mengurangi potensi kecurangan, meningkatkan peluang untuk mencapai tujuan, dan menjaga stabilitas dalam lingkungan yang dinamis.

Perkembangan dalam organisasi seiring dengan perubahan lingkungan yang berdampak pada kompleksitas terhadap permasalahan yang dihadapi dalam ketidakpastian lingkungan, pengelolaan berbagai potensi risiko yang dihadapi menjadi krusial untuk dapat dikelola secara cermat dan akurat demi keberlangsungan organisasi. Tanpa adanya perencanaan matang dimana telah memperhitungkan berbagai risiko yang akan dihadapi, maka potensi kegagalan dan kerugian akan semakin besar kemungkinannya terjadi.

Dengan demikian, secara umum proses pengelolaan risiko seharusnya juga dirancang untuk menghindari atau mengurangi terjadinya peristiwa atau keadaan yang berdampak negatif atau merugikan bagi organisasi.

Mengingat pentingnya penerapan manajemen risiko bagi suatu organisasi, maka didalam pelaksanaan penerapan harus dilakukan dengan optimal. Pada dasarnya Manajemen Risiko sendiri sudah harus diterapkan di seluruh instansi pemerintah berdasarkan Peraturan Pemerintah No 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah .Penerapan Manajemen risiko adalah bagian dari SPIP ,yang dimana setiap Lembaga/organisasi pemerintah harus sudah melakukan penerapan spip tersebut.

Pentingnya Manajemen Risiko bagi adalah ;

1. Jika tak dikelola dengan tepat dari awal, maka risiko mampu menjelma menjadi "virus yang mematikan" yang suatu hari berpotensi melumpuhkan organ-organ lain dalam organisasi.
2. Manajemen risiko menjadi *tool* yang perlu dimiliki dan terus dikembangkan oleh organisasi demi mengawal tercapainya setiap sasaran organisasi secara optimal.
3. Perkara risiko tak hanya perkara "menumpas" segala yang berpotensi negatif, melainkan juga sangat berkaitan erat dengan bagaimana mengoptimalkan nilai-nilai/*values* organisasi yang bersifat positif.
4. Menumbuh kembangkan *role models* pengelolaan risiko yang baik sangat dibutuhkan, tak sekadar berhenti pada level pimpinan maupun teknis, namun juga perlu mendorong terwujudnya Badan Riset Inovasi Nasional

khususnya Pusat Layanan Teknologi sebagai role model penerapan manajemen risiko bagi unit/satuan kerja lainnya di lingkungan Badan Riset dan Inovasi Lainnya..

Penerapan manajemen risiko di Lingkungan pusat layanan teknologi belum diterapkan secara optimal, masih banyak yang harus dibenahi dan diperbaiki agar penerapan manajemen risiko dapat berjalan dengan efektif dan optimal. Namun demikian setiap kegiatan pemerintah tidak pernah bebas dari risiko sehingga dalam perencanaan tetap harus mempertimbangkan risiko-risiko yang berpotensi terjadi.

Penerapan manajemen risiko disusun dengan mempertimbangkan beberapa aspek yang akan terjadi dalam pelaksanaan program layanan teknologi, yang sesuai dengan kegiatan, sasaran serta mengacu pada visi dan misi rencana strategis Layanan Teknologi. Manajemen risiko dapat diterapkan mulai dari penetapan konteks sampai pelaporan, sesuai dengan tahapan dan aturan yang berlaku.

Bagi yang belum mengetahui pengertian ISO, ISO adalah kependekan dari *The International Organization for Standardization*. ISO 31000:2018: *Risk is the Effect of Uncertainty on Objectives*, artinya risiko adalah “Efek Ketidakpastian” pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan. ISO 31000 adalah panduan penerapan risiko yang terdiri atas tiga elemen: prinsip (*principle*), kerangka kerja (*framework*), dan proses (*process*). Prinsip manajemen risiko adalah dasar praktik atau filosofi manajemen risiko.

Kerangka kerja adalah pengaturan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan sistematis di seluruh organisasi. Proses adalah aktivitas pengelolaan risiko yang berurutan dan saling terkait.

Dalam SNI ISO 31000:2018 dijelaskan bahwa “pimpinan puncak, baik eksekutif maupun badan pengawas harus mendemonstrasikan kepemimpinan risiko dalam organisasi dan berkomitmen terhadap kepemimpinan tersebut dalam rangka mengkultivasi budaya risiko yang efektif dalam proses pengelolaan risiko di organisasi”. Dari uraian tersebut dapat diambil

pemahaman bahwa komitmen, sikap, dan tindakan seorang pemimpin risiko akan sangat memengaruhi proses penentuan kebijakan pengelolaan risiko di dalam organisasi.

Selain itu, hal lain yang perlu dipahami bahwa kepemimpinan dalam konteks manajemen risiko di organisasi akan melahirkan suatu kebiasaan baru yang disebut sebagai budaya sadar risiko organisasi.

Peran seorang pemimpin risiko sangat diperlukan dalam proses asimilasi budaya sadar risiko yang positif. Hal tersebut sesuai dengan sifat pengelolaan risiko yang mengedepankan akuntabilitas dan konsistensi dari seorang pemimpin untuk membawa arah perubahan di organisasi dengan pendekatan-pendekatan inovatif. Dalam jangka panjang, budaya sadar risiko yang terbentuk dari adanya kepemimpinan akan memengaruhi cara pandang, cara berperilaku, serta norma individu.

Dengan begitu, seorang pemimpin risiko bertanggung jawab atas penentuan dinamika proses sosial dalam pembangunan budaya sadar risiko di organisasi guna memperkuat penerapan manajemen risiko di organisasi.

Komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan Komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko baik bersifat *top-down* maupun *bottom-up*. Penghargaan terhadap organisasi dan/atau pegawai yang dapat mengelola risiko dengan baik; dan Pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses bisnis organisasi.

Secara umum faktor yang mempengaruhi penerapan manajemen risiko dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu faktor yang berasal dari internal serta faktor yang berasal dari eksternal. Faktor yang berasal dari eksternal diantaranya ketersediaan regulasi yang akan mendorong organisasi untuk mematuhi regulasi dan jika organisasi bisa mengelola kepatuhan tersebut maka penerapan manajemen risiko akan efektif.

Faktor Internal yang berasal dari komitmen pimpinan dan lingkungan yang mempengaruhi dalam pelaksanaan penerapan manajemen risiko. Untuk

mendukung dan menunjang pelaksanaan penerapan tersebut dibutuhkan integrasi antar unit kerja di lingkungan Badan Riset Inovasi Nasional seperti inspektorat Badan Riset Inovasi Nasional sebagai tim pendamping untuk melaksanakan penerapan manajemen risiko di lingkungan Pusat Layanan Teknologi. Keterkaitan unit kerja lain adalah mitra teknologi dari Layanan Teknologi, yang melakukan penilaian terhadap layanan teknologi.




Kedua faktor tersebut yakni peran internal dan eksternal yang mana sangat dibutuhkan untuk menunjang penerapan manajemen risiko pusat layanan teknologi BRIN yang baru dua tahun menjadi bagian dari Lembaga penelitian dan inovasi terbesar di Indonesia. Karena Pusat Layanan Teknologi (Pusyantek) merupakan Badan Layanan Umum (BLU) bagian dari Badan Riset dan Inovasi Nasional. Dengan adanya pengukuran penerapan manajemen risiko maka akan mampu untuk mengidentifikasi area yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam penerapan manajemen risiko.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik *good governance*, maka dibutuhkan tata kelola yang jelas dan telah dilakukan evaluasi serta kajian secara berkala mengenai dokumen struktur tata kelola. Sebaliknya jika tidak menetapkan tata kelola yang jelas maka akan memiliki tingkat manajemen risiko yang rendah. Hal ini dapat mempertegas pemahaman bahwa *good governance* akan menunjang penerapan manajemen risiko dalam hal ini peran dan komitmen pimpinan juga sangat berpengaruh.

Penerapan manajemen risiko di Pusat Layanan Teknologi BRIN masih belum efektif sepenuhnya karena masih lemahnya komitmen pimpinan terhadap evaluasi pelaksanaan layanan pusat teknologi. Berdasarkan temuan audit internal LHP nomor T-3204/II.10.1/PA.01.00/12/2022 Tahun 2022 dan LHP 1587/II.07.1/PA.01.00/09.2023 Tahun 2023 bahwa terdapat temuan audit terhadap barang milik negara tentang tata penatausahaan Barang Milik Negara masih belum tertib dan sesuai SOP, sehingga menimbulkan catatan terhadap laporan keuangan pusat layanan teknologi.

Hasil temuan tentang penatausahaan barang milik negara mengakibatkan kerugian non material namun bagaimana kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku dan akan menjadi catatan dalam Laporan Keuangan pusat layanan teknologi.

Gambar 1.1 Temuan Laporan Hasil Audit

No	Nama Barang	Lokasi	Kondisi
1	1 Drone 	Gedung Doddy Achdiat	Baik
2	1 Pc Komputer 	Gedung BJ Habibie Serpong	Baik
4	Fire Alarm System 	Gedung Doddy Achdiat	Baik

Sumber : Pusyantek 2022

Berdasarkan hasil pemeriksaan terhadap Pengelolaan BMN (Aset Tetap Aset Lainnya dan Persediaan) secara Audit Lapangan dan Cek Fisik dalam Audit Ketaatan pada Unit Kerja Pusat Layanan Teknologi Badan Riset Inovasi Nasional yang beralamat di Jl Raden Saleh Cikini Jakarta Pusat dan Gedung BJ Habibie Serpong terdapat temuan yaitu ; terdapat BMN yang belum dilabelisasi dan untuk BMN yang sudah dilabelisasi tidak menggunakan kode BRIN (BA 124), selain itu terdapat BMN yang belum ada pelabelan sama sekali sehingga rawan akan terjadi kehilangan.

Barang-barang BMN tersebut terdiri dari; a) 1 buah Drone barang bmn tersebut berada di Gedung Doddy Achdiat Cikini dan barang tersebut dalam kondisi baik, b) 1 pc Komputer barang tersebut berada di Gedung BJ Habibie Serpong dan dalam kondisi baik, c) 1 set Fire Alarm System barang tersebut berada di Gedung Doddy Achdiat dan dalam kondisi baik .Ketiga barang BMN tersebut merupakan barang BMN , artinya dimana barang tersebut dibeli menggunakan anggaran belanja negara , dan harus dilakukan inventarisasi yaitu pendataan dan pencatatan sebagai asset BMN.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 181/PMK.06/2016 tentang Penatausahaan Barang Milik Negara adalah rangkaian kegiatan yang meliputi pembukuan, inventarisasi, dan pelaporan BMN sesuai ketentuan perundang undangan. Adapun inventarisasi adalah kegiatan pendataan, pencatatan, dan pelaporan hasil pendataan BMN. Mengingat pentingnya penatausahaan BMN adalah kepatuhan unit/satuan kerja terhadap tata tertib administrasi dalam pengelolaan BMN sesuai ketentuan yang berlaku.

Komitmen pimpinan terhadap kepatuhan perundang undangan yang berlaku tidak bisa terlaksana secara optimal, disebabkan karena kurangnya pengawasan dan pemantauan pimpinan terhadap penatausahaan Aset Barang Milik Negara yang ada di lingkungan Pusat Layanan Teknologi Badan Riset dan Inovasi Nasional. Atas temuan audit BMN dalam pengelolaan penatausahaan BMN akan menimbulkan Catatan Atas Laporan Keuangan , yang sangat berpengaruh terhadap Laporan Keuangan Pusat Layanan Teknologi dan mengurangi nilai atas kinerja yang dilakukan oleh Pusyantek.

Dengan adanya temuan audit kinerja BMN oleh Tim Inspektorat dapat disimpulkan bahwa, pusat layanan teknologi hanya memenuhi data dokumentasi penilaian , akan tetapi masih kurang dari segi penerapan yang dilakukan dilapangan dan SOP tentang penatausahaan barang milik negara yang belum diterapkan secara optimal dan belum dilaksanakan dengan baik.

Bahwa sesuai dengan peraturan yang ada Barang Milik Negara harus dilakukan pencatatan dan pemberian label pada masing-masing barang yang

dibeli menggunakan anggaran negara. Pentingnya memperkirakan suatu risiko atas situasi yang bisa didefinisikan dengan jelas ataupun merupakan suatu potensi dari suatu ancaman bagi pusat layanan teknologi.

Pusat Layanan Teknologi Badan Riset Inovasi Nasional merupakan unit kerja utama BRIN dalam memberikan tugas layanan teknologi. Pusyantek merupakan solusi terhadap kendala/masalah terhadap layanan teknologi dan menjadi yang terdepan dalam menyebarkan inovasi teknologi . Berbagai mitra menjadi partner kerjasama Pusyantek dalam melakukan kontrak pekerjaan teknologi. Penerapan manajemen risiko sendiri bermanfaat untuk meningkatkan pemahaman tentang proyek, pemahaman tentang risiko yang dihadapi termasuk dampak dampaknya serta juga dapat memberikan alasan yang tepat dalam pengambilan keputusan dan kemampuan untuk mengelola risiko secara optimal dan efektif.

Karena belum optimalnya penerapan manajemen risiko maka berdampak juga terhadap mitra kerja Pusyantek yang mengalami penurunan ,dari segi nilai kontrak dan jumlah mitra. Hal demikian juga berpengaruh terhadap penerimaan anggaran yang ada di Pusat Layanan Teknologi .

Banyak integrasi yang harus dilaksanakan dari berbagai bidang untuk menghasilkan komitmen terhadap layanan, salah satu nya kepada mitra/partner kerja Pusyantek. Peran pimpinan juga sangat berpengaruh terhadap kegiatan utama pusat layanan teknologi .

Jika dilihat dari data kontrak terlihat perbandingan nilai antara Tahun 2022 dan 2023, dimana tahun 2022 jumlah mitra lebih banyak dan nilai kontrak lebih tinggi dibanding tahun 2023. Dari data perbandingan tersebut diketahui bahwa ada yang kurang optimal didalam system integrasi layanan pusat teknologi, Penurunan jumlah mitra dan nilai kontrak akan sangat berpengaruh terhadap penerimaan anggaran Pusyantek, selain itu akan mempengaruhi target kinerja unit/satuan kerja . Penerimaan anggaran akan berkurang dari yang sudah ditetapkan .

Berikut adalah perbandingan tahun 2022 dan 2023 antara jumlah kontrak dan nilai kontrak pada Pusat Layanan Teknologi Badan Riset Inovasi Nasional

Tabel 1.1 Tabel Daftar Layanan Mitra Pusyantek 2022

No	Jenis Mitra	TAHUN 2022		TAHUN 2023	
		Jumlah Kontrak	Nilai Kontrak	Jumlah Kontrak	Nilai Kontrak
<b>A</b>	<b>Pemerintah:</b>	<b>64</b>	<b>48.201.447.696</b>	<b>70</b>	<b>57.902.407.896</b>
1	Pemerintah Pusat	18	24.396.171.300	35	25.165.754.200
2	Pemerintah Daerah	46	23.805.276.396	35	32.736.653.650
<b>B</b>	<b>Industri:</b>	<b>96</b>	<b>56.569.674.395</b>	<b>70</b>	<b>42.748.715.182</b>
1	BUMN/ BUMD	38	14.445.111.328	30	12.376.851.095
2	Swasta (Termasuk Perguruan tinggi)	55	40.218.244.986	35	28.874.765.202
3	Asing	4	1.906.318.081	5	2.124.642.0090
	<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>104.771.122.091</b>	<b>140</b>	<b>100,651,122,904</b>

Sumber Pusyantek 2023

Berdasarkan tabel kontrak manajemen layanan teknologi diketahui bahwa pada tahun 2022 pusat layanan teknologi sebanyak 160 mitra yang terdiri dari Lembaga pemerintah dan non pemerintah, yang melakukan layanan teknologi dengan nilai kontrak sebesar Rp104.771.122.091,00 sebanyak 160 kontrak layanan teknologi.

Pada tahun 2023 pusat layanan teknologi sebanyak 140 mitra yang terdiri dari Lembaga pemerintah dan non pemerintah, yang melakukan layanan teknologi dengan nilai kontrak sebesar Rp100.651.122.904,00 sebanyak 140 kontrak layanan teknologi. Terdapat selisih jumlah mitra sebanyak 20 mitra dan selisih nilai kontrak sebesar Rp4.119.999.187,00 .

Dilihat dari kedua perbandingan table diatas diketahui bahwa pada tahun 2022 dan 2023 pusat layanan teknologi mengalami penurunan mitra dan nilai kontrak Kerjasama, dimana kedua hal tersebut juga akan berpengaruh pada kinerja pusat layanan teknologi Badan Riset Inovasi Nasional.

Komitmen pimpinan juga mempengaruhi pelaksanaan penerapan manajemen risiko memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap operasional dan kegiatan layanan , oleh karenanya jika penerapan manajemen risiko belum dilaksanakan secara optimal/menyeluruh maka akan mempengaruhi kegiatan layanan .

Manajemen risiko merupakan bagian dari SPIP dimana peran BPKP sebagai pembina SPIP terkait dengan peran pengawasan intern pada pemerintah karena dengan penguatan SPIP maka pengendalian pelaksanaan kegiatan pemerintahan menjadi semakin terjaga dari penyimpangan, penyalahgunaan jabatan dan sebagainya yang mungkin akan terjadi. Untuk memperkuat dan menunjang efektifitas penyelenggaraan sistem pengendalian intern tersebut maka perlu dilakukan pengawasan intern melalui peran aparat pengawasan intern pemerintah dan pembinaan penyelenggaraan sistem pengendalian intern.

Sebagai pembina dan penyelenggara SPIP, maka implikasi di dalam setiap penugasan ke luar pada instansi pemerintah, sebagai aparat pengawas intern pemerintah, pembantu Presiden maka BPKP dalam melaksanakan penugasan tersebut dengan hasil yang dituangkan dalam laporan hasil pengawasannya akan terkait dengan unsur-unsur pengendalian intern yang tertuang dalam SPIP atas kegiatan/operasional pada instansi atau unit kerja pemerintah tersebut.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan realita yang ada maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Menurunnya kepercayaan mitra terhadap layanan teknologi yang ada di BLU Pusyantek .
2. Berkurangnya Mitra Kerja Pusat Layanan Teknologi yang menyebabkan berkurangnya penerimaan anggaran Rupiah Murni .

3. Bertambahnya nilai piutang Pusat Layanan Teknologi .
4. Terdapat temuan audit pengawasan internal yang berulang dengan temuan yang sama, sehingga menyebabkan timbulnya Tindak Lanjut temuan dari tahun sebelumnya.

### **C. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, rumusan permasalahannya adalah sebagai berikut:

1. Mengapa penerapan manajemen risiko belum optimal pada BLU Pusyantek Badan Riset Inovasi Nasional ?
2. Bagaimana model penerapan manajemen risiko pada Pusat Layanan Teknologi Badan Riset Inovasi Nasional.

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menggali faktor-faktor dalam penerapan manajemen risiko pada Pusat Layanan Teknologi .
2. Merumuskan model penerapan manajemen risiko pada Pusat Layanan Teknologi Badan Riset Inovasi Nasional

### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menyampaikan rekomendasi bagi pimpinan dan pelaksana penerapan manajemen risiko di lingkungan Pusat Layanan Teknologi BLU Badan Riset Inovasi Nasional .



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

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini mencakup simpulan yang berkaitan dengan pertanyaan pada rumusan masalah penelitian dan rekomendasi untuk Penerapan Manajemen Risiko pada Pusat Layanan Teknologi Badan Riset dan Inovasi Nasional

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, maka kesimpulan masing – masing pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Penerapan manajemen risiko pada Pusat Layanan Teknologi Badan Riset dan Inovasi Nasional bahwa penerapan manajemen risiko sudah sesuai Keputusan Kepala Badan Riset dan Inovasi Nasional Nomor 208/I/HK/2022. Faktor yang mempengaruhi penerapan manajemen risiko adalah komitmen pimpinan ,road map/tahapan penerapan manajemen risiko belum diterapkan secara menyeluruh , sumber daya manusia yang belum memiliki kompetensi dan pelatihan dalam bidang penerapan manajemen risiko sebagai salah satu penyebab belum optimalnya penerapan manajemen dan budaya risiko yang diciptakan belum sepenuhnya efektif. Dari semua faktor disimpulkan bahwa penerapan manajemen risiko belum sepenuhnya terlaksana secara optimal dikarenakan semua tahap hanya dilaksanakan tapi tidak sesuai dengan pedoman dan procedure.
2. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan kelemahan dalam penerapan manajemen risiko Pusat Layanan Teknologi. Menyusun Model penerapan manajemen risiko untuk lebih meringkaskan secara optimal dengan memetakan road map/tahapan kegiatan yang terhubung dengan faktor. Pengelolaan faktor-faktor dibutuhkan harmonisasi antara masing-masing pelaksana yang terlihat dalam setiap tahapan. Membangun kesepahaman antara personil yang terlibat untuk memahami peran dan tanggung jawab dalam penerapan manajemen risiko. Sehingga akan berdampak secara optimal dan, maksimal dalam penerapan manajemen risiko . penguatan

model penerapan dilihat dari 2 aspek yg masing-masing memiliki kegiatan

## **B. Saran**

Rekomendasi dan strategi yang dapat diberikan dari kendala yang dialami selama penerapan manajemen risiko pada Pusat Layanan Teknologi Badan Riset dan Inovasi Nasional yakni :

1. Manajemen Pusat Layanan Teknologi segera menyusun roadmap/tahapan untuk merinci kegiatan dan tahapan yang akan dilaksanakan ,sehingga akan terlihat jelas bagaimana progress atau tahapan yang sudah dilaksanakan atau baru akan dilaksanakan dan belum dilaksanakan ,karena itu akan berdampak pada pengembangan penerapan manajemen risiko yang dilaksanakan . Kemudian pada faktor komitmen pimpinan dapat dilakukan sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang sudah ada.
2. Terkait output penelitian pelaksanaan penerapan manajemen risiko pada Pusat Layanan Teknologi dapat mengacu pada model yang telah dikembangkan oleh penelliti. Hasil model penelitian Penerapan manajemen risiko disampaikan kepada Kepala Pusat Layanan Teknologi Badan Riset dan Inovasi Nasional selaku pimpinan tertinggi unit /satuan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Airmic, Alarm and IRM (2010). *A Structured Approach to Enterprise Risk Management*
- Badan Standarisasi Nasional (2018). *Grand Design Penerapan Management Risiko di Badan Standarisasi Nasional Jakarta* .
- Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Risk management in the public sector: a structured literature review. *International Journal of Public Sector Management*, 205-223.
- COSO (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. The Commite of Sponsoring Organizations of Treadway Commision .
- Darmawi H (2008). *Management Risiko Jakarta* . Bumi Aksara
- Djojosoedarso.soeisno (2003). *Prinsip-prinsip Manajemen Risiko dan Asuransi*. Edisi Revisi , Jakarta . Salemba Empat
- Gani, A. S., Salim, B., & Udin, N. M. (2020). The Significance of Policy and Guidelines on Risk Management Implementation and Development in Malaysian and United Kingdom Public Sector. *Journal of Finance and Accounting*, 83-89.
- Gunawan Imam (2013). *Metode Penelitian Kualitatif ; Teori dan Praktek* .Jakarta: Bumi Aksara
- Hanafi, M.M (2009) . *Management Risiko* . Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu manajemen YKPN Yogyakarta
- Keputusan Mentero Keuangan Republik Indonesia Nomor 845 Tahun 2016 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan .
- LAN dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2000) . *Akuntabilitas dan Good Governance*, LAN dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan , Jakarta
- Lembaga Administrasi Negara (2015), *Modul Analis Pelatihan Analis Kebijakan*
- Paape, L., & Spekle, R. F. (2012). The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. *European Accounting Review, Forthcoming*, 1-34.
- Palermo, T. (2014). Accountability and expertise in public sector risk management: a case study. *Financial Accountability & Management*, 322-341.

- Pradana, Y. A., & Rikumahu, B. (2014). Penerapan Manajemen Risiko terhadap Perwujudan Good Corporate Governance pada Perusahaan Asuransi. *Jurnal Trikonomika*, 195–204.
- Siahaan, Hinsa. 2009. Manajemen Risiko pada Perusahaan dan Birokrasi. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Siahaan, Hinsa. 2013. Manajemen Risiko. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Stephen, P Robbins2001. Perilaku Organisasi. Jakarta :Prehanllindo.
- Sugiyono. 2005. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukoco, Badri M. 2007 Manajemen Administrasi perkantoran Modern. Jakarta: Erlangga.
- Suprihanto, John. 2014. Manajemen. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Susilo, Leo J. 2018. Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018. Jakarta: Kompas Gramedia.
- T. Sunaryo. 2007. Manajemen Risiko Finansial. Jakarta: Salemba Empat.
- Tampubolon, Robert. 2004. Risk Management. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Tanzeh, Ahmad dan Suyitno. 2006. Metode Penelitian Kualitatif. Surabaya: Elkaf.
- Utari, Dian Kartika. 2008. Analisis Manajemen Risiko (Risiko Operasional) dan Simulasi Monte Carlo di Industri Makanan Daging Olahan, Universitas Indonesia. Bogor: Skripsi tidak diterbitkan.
- Wjiyanto, Dian . 2012. Pengantar Manajemen. Jakarta: Grame

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A