



RANCANGAN PENGENDALIAN INTERNAL MANAJEMEN RISIKO ISO 31000 PENGADAAN BARANG JASA BADAN BAHASA

Rania Az Zahra¹, Ayatulloh Michael Musyaffi², Hafifah Nasution³
^{1, 2, 3}Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

This study aims to design an internal control framework through risk management based on ISO 31000 in the procurement of goods and services at the Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. The research addresses the issues of ineffective internal control implementation and inadequate risk mitigation within the procurement process, with variables including internal control, risk management, and procurement of goods and services. A qualitative research method with a case study approach was employed, using purposive sampling to select three informants from relevant procurement and financial units. Data were collected through interviews, documentation, and observation. The findings reveal several weaknesses in risk assessment and control activities, particularly regarding inaccurate needs assessment, unclear technical specifications, and disturbances in the SPSE system. The study proposes an integrated internal control design based on the COSO framework, enhanced with ISO 31000 risk management principles to improve efficiency, accountability, and risk mitigation in procurement processes.

Keywords: *Internal Control, ISO 31000, Procurement, Public Sector, Risk Management*

How to Cite:

Zahra, R. A., Musyaffi, A. M., & Nasution, H., (2025). Rancangan Pengendalian Internal Manajemen Risiko Iso 31000 Pengadaan Barang Jasa Badan Bahasa, Vol. 6, No. 2, hal 322-334.

PENDAHULUAN

Pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintahan merupakan salah satu proses strategis yang krusial dalam mendukung kelancaran operasional serta pencapaian tujuan program kerja instansi (Alawiyah et al., 2020). Tingginya nilai anggaran serta kompleksitas prosedur dalam pengadaan barang dan jasa membuat sektor ini rawan terjadi penyimpangan. Komisi Pemberantasan Korupsi mencatat bahwa kasus korupsi dalam sektor ini menjadi yang terbanyak di Indonesia selama 2018–2024 (KPK, 2025).

Berdasarkan laporan KPK tersebut, jumlah kasus korupsi pengadaan barang dan jasa mengalami peningkatan signifikan dalam dua tahun terakhir (KPK, 2025). Lonjakan kasus ini menunjukkan masih lemahnya sistem pengawasan dan pengendalian internal dalam proses pengadaan di sektor publik. Kondisi ini menjadi tantangan serius bagi instansi pemerintah yang mengelola anggaran publik dalam jumlah besar.

Salah satu instansi pemerintah yang memiliki tugas strategis dalam pengadaan barang dan jasa adalah Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa di bawah Kemendikbudristek (BPK RI, 2023). Instansi ini menjalankan berbagai program nasional pengembangan bahasa, penerjemahan buku, dan pengadaan bahan ajar. Seluruh aktivitas tersebut membutuhkan proses pengadaan barang dan jasa yang transparan, efisien, dan akuntabel.

Namun, dalam Laporan Kinerja (LAKIN) tahun 2024, ditemukan beberapa permasalahan dalam proses pengadaan barang dan jasa di Badan Bahasa (Badan Bahasa, 2024). Permasalahan tersebut di antaranya ketidakakuratan penyusunan kebutuhan barang/jasa dan spesifikasi teknis yang tidak jelas. Selain itu, gangguan sistem SPSE turut menjadi kendala yang memengaruhi kelancaran proses pengadaan.

Situasi ini menunjukkan bahwa pengendalian internal yang diterapkan belum berjalan optimal, khususnya pada komponen penilaian risiko dan aktivitas pengendalian (Ramadhanti & Safrida, 2023). Penguatan sistem pengendalian internal dibutuhkan untuk mencegah potensi penyimpangan anggaran dan meningkatkan efektivitas proses pengadaan barang dan jasa. Kerangka pengendalian internal COSO selama ini menjadi pedoman umum dalam pengendalian sektor publik di Indonesia.

Penelitian terdahulu telah banyak memanfaatkan kerangka COSO dalam penerapan pengendalian internal sektor publik, baik di instansi pusat maupun daerah (Alawiyah et al., 2020). Namun, COSO dinilai masih belum memiliki prosedur yang spesifik dalam penilaian risiko terstruktur di sektor pemerintahan non-keuangan. Kondisi ini menjadi celah yang dapat diperkuat melalui penerapan standar manajemen risiko berbasis ISO 31000.

ISO 31000 merupakan standar internasional yang memberikan panduan sistematis mengenai prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko di berbagai sektor (ISO, 2018). Standar ini menawarkan pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi risiko dinamis di lingkungan pemerintahan. Penerapan ISO 31000 telah terbukti efektif dalam memperbaiki sistem pengendalian risiko di beberapa instansi sektor publik (Wahyu et al., 2023).

Meski demikian, sebagian besar penelitian tentang penerapan ISO 31000 masih terfokus di sektor keuangan atau rumah sakit pemerintah (Hadi & Karningsih, 2017). Minimnya penelitian yang diterapkan di instansi pemerintahan non-keuangan, seperti Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, menunjukkan adanya kesenjangan penelitian. Padahal, instansi non-keuangan memiliki karakteristik pengadaan yang tak kalah kompleks.

Penelitian oleh Sembiring & Setyaningrum (2024) juga menyatakan bahwa fungsi pengawasan berbasis risiko di sektor pemerintahan masih menghadapi berbagai kendala. Beberapa di antaranya adalah lemahnya konsolidasi laporan risiko serta kurang optimalnya integrasi manajemen risiko dalam kinerja instansi. Kondisi tersebut menjadi alasan perlunya desain pengendalian internal berbasis ISO 31000 yang lebih adaptif.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem pengendalian internal melalui manajemen risiko berbasis ISO 31000 dalam pengadaan barang dan jasa di Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. Integrasi kerangka COSO dan ISO 31000 diharapkan mampu memperbaiki sistem pengendalian internal berbasis risiko di sektor publik non-keuangan. Selain itu, penelitian ini menjadi studi pertama yang secara khusus diterapkan di Badan Bahasa,

sehingga memiliki nilai kebaruan dalam kajian sektor publik.

Melihat permasalahan di atas, mendorong peneliti untuk memberikan kontribusi lebih dalam dengan melakukan penelitian “Rancangan Pengendalian Internal melalui Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 dalam Pengadaan Barang dan Jasa di Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa.”

TINJAUAN TEORI

Pengendalian Internal

Pengendalian internal merupakan proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai terkait pencapaian tujuan organisasi dalam hal keandalan pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap hukum, dan efektivitas operasional (COSO, 2017). COSO menjelaskan bahwa pengendalian internal terdiri atas lima komponen utama, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan (COSO, 2017). Kerangka COSO telah banyak digunakan di sektor publik sebagai pedoman dalam mengelola aktivitas pengendalian internal yang efektif.

Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi (ISO, 2018). Standar ISO 31000 menyediakan kerangka kerja yang terdiri dari prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko yang dapat diterapkan pada berbagai sektor organisasi, termasuk sektor publik (Wahyu et al., 2023). Manajemen risiko berbasis ISO 31000 dianggap lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi dinamika risiko pengadaan barang dan jasa di instansi pemerintah.

Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) merupakan peraturan yang mengatur secara khusus penerapan pengendalian internal di lingkungan instansi pemerintah pusat dan daerah. PP ini menegaskan bahwa setiap pimpinan instansi pemerintah wajib menyelenggarakan SPIP secara menyeluruh pada setiap kegiatan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan keuangan dan kinerja. SPIP bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi, keandalan pelaporan, pengamanan aset negara, serta ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan (PP No. 60 Tahun 2008).

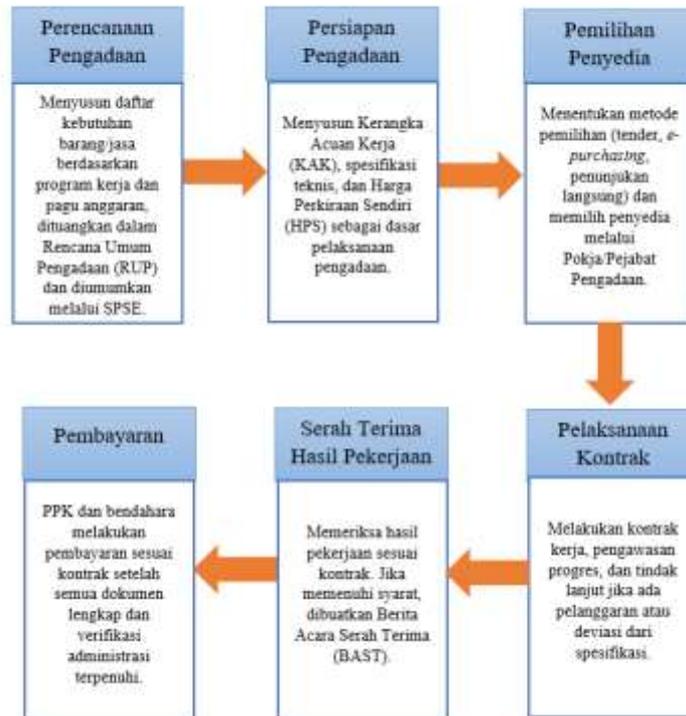
ISO 31000

ISO 31000 adalah standar internasional yang memberikan prinsip-prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko yang berlaku untuk semua jenis organisasi, termasuk sektor pemerintahan (ISO, 2018). Standar ini menyajikan delapan prinsip manajemen risiko, di antaranya integrasi, strukturasi, penyesuaian terhadap konteks, partisipatif, berbasis informasi terbaik, mempertimbangkan faktor manusia dan budaya, dinamis, serta perbaikan berkelanjutan. Proses manajemen risiko menurut ISO 31000 meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, serta penanganan risiko yang dilakukan secara sistematis. Penerapan ISO 31000 dianggap lebih adaptif dan fleksibel, serta dapat memperluas efektivitas pengendalian risiko di lingkungan organisasi pemerintahan (Wahyu et al., 2023).

Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Pengadaan barang dan jasa pemerintah adalah kegiatan pengadaan yang dilakukan oleh kementerian, lembaga, atau perangkat daerah untuk memperoleh barang dan jasa dalam rangka pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja negara atau daerah (Perpres No. 16 Tahun 2018). Sistem pengadaan saat ini telah menerapkan sistem elektronik (SPSE), namun masih menghadapi berbagai kendala dalam pelaksanaan teknis, salah satunya terkait ketidakakuratan penyusunan

kebutuhan, spesifikasi teknis yang tidak jelas, serta gangguan sistem (Badan Bahasa, 2024). Berikut tahapan-tahapan pengadaan barang dan jasa di Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa:



Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Gambar 1. Diagram Alir Rancangan Penilaian Risiko Berbasis ISO 31000

METODE

Penelitian ini menggunakan metode Research and Development (R&D) dengan pendekatan kualitatif. Model pengembangan yang digunakan adalah model ADDIE, yang terdiri dari lima tahapan: *Analysis, Design, Development, Implementation, dan Evaluation* (Sugiyono, 2022). Namun, karena keterbatasan waktu dan ruang lingkup penelitian, model ADDIE dalam penelitian ini dimodifikasi dan hanya dilakukan hingga tahap Pre Implementasi, yang dianggap relevan dalam merancang sistem pengendalian internal berbasis manajemen risiko.

Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai kondisi pengendalian internal yang berjalan saat ini, serta analisis terhadap risiko dalam proses pengadaan barang dan jasa. Penelitian kualitatif berfokus pada deskripsi naratif dari hasil pengamatan, wawancara, serta dokumentasi yang dilakukan langsung di lapangan (Sugiyono, 2022). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara, yaitu: (1) wawancara mendalam kepada tiga informan kunci yang berasal dari PPK, UKPBJ, dan Bendahara Pengeluaran, (2) studi dokumentasi terhadap laporan kinerja, SOP, dan dokumen pengadaan, serta (3) observasi terhadap proses pengadaan yang sedang berlangsung.

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, yang berlokasi di Jalan Daksinapati Barat IV, Rawamangun, Jakarta Timur. Waktu penelitian berlangsung selama periode Februari hingga Juli 2024, yang mencakup tahap persiapan instrumen, pengumpulan data, serta perancangan sistem.

Data yang diperoleh melalui teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi dianalisis secara deskriptif-kualitatif, dengan cara mereduksi data, menyusun kategorisasi tematik, serta menginterpretasikan informasi berdasarkan prinsip-prinsip pengendalian internal COSO dan manajemen risiko ISO 31000. Analisis data dilakukan secara bertahap mulai dari identifikasi risiko, pemetaan risiko, hingga penyusunan rancangan sistem pengendalian berbasis risiko. Hasil analisis digunakan untuk merancang model pengendalian internal yang sesuai dengan karakteristik instansi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengendalian Internal Pengadaan Barang dan Jasa di Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa

Pengendalian internal dalam proses pengadaan barang dan jasa di Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa telah dilaksanakan dengan mengacu pada lima komponen utama kerangka COSO, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Setiap komponen dianalisis berdasarkan prinsip-prinsip yang berlaku dalam kerangka tersebut.

Berikut merupakan hasil analisis penerapan prinsip pengendalian internal berbasis COSO:

Tabel 1. Penerapan Prinsip Pengendalian Internal Berbasis COSO di Badan Bahasa

Komponen COSO	Prinsip	Deskripsi Penerapan
Lingkungan Pengendalian	P1–P8	Sosialisasi nilai etika sudah berjalan, tetapi pengambilan keputusan saat mendesak sering tanpa koordinasi penuh. Pelatihan hanya diikuti sebagian pegawai senior, regenerasi SDM belum optimal. Struktur formal jelas, tetapi pengambilan keputusan masih terlalu berjenjang. Koordinasi antar lembaga rutin, tetapi belum terintegrasi digital.
Penilaian Risiko	P9–P10	Identifikasi risiko sebatas administratif, belum seluruh risiko operasional tercatat di <i>risk register</i> . Analisis risiko masih bersifat deskriptif dan belum menggunakan <i>skoring</i> dampak dan kemungkinan.
Aktivitas Pengendalian	P11–P13	SOP masih berbasis manual, belum terbaru dengan sistem digital. Dalam kondisi mendesak, pengambilan keputusan bersifat lisan. Evaluasi pengendalian dilakukan insidental saat audit atau proyek besar.
Informasi & Komunikasi	P14–P15	Data pengadaan tersedia di beberapa platform, tetapi distribusi informasi sering terlambat. Sarana komunikasi ada, tetapi <i>miss</i> -komunikasi masih sering terjadi saat pengadaan mendesak.
Pemantauan	P16–P17	Pemeriksaan administrasi rutin, tetapi verifikasi fisik hanya saat audit atau ada keluhan. Tindak lanjut audit menunggu disposisi pimpinan, sering tertunda karena prioritas kegiatan.

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Keterangan:

P1 = Integritas dan Etika

P2 = Komitmen terhadap Kompetensi

P3 = Kepemimpinan yang Mendukung Lingkungan Kerja

P4 = Struktur Organisasi

P5 = Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

P6 = Pengembangan Sumber Daya Manusia

P7 = Peran Unit Pengawasan Internal

P8 = Kerja Sama Antarlembaga

P9 = Identifikasi Risiko dari Faktor Internal dan Eksternal

P10 = Analisis Risiko terhadap Dampak dan Kemungkinan

P11 = Kebijakan dan Prosedur Tertulis yang Jelas dan Relevan

P12 = Pelaksanaan Pengendalian Sesuai Kebijakan dan Prosedur

P13 = Evaluasi Efektivitas Pengendalian Secara Berkala

P14 = Pengelolaan Sistem Informasi yang Memadai

P15 = Sarana Komunikasi yang Efektif dan Tepat Waktu

P16 = Pemantauan Berkelanjutan terhadap Pengendalian

P17 = Tindak Lanjut atas Hasil Audit dan Reviu

Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian telah berjalan dalam bentuk sosialisasi nilai etika dan pedoman integritas, tetapi saat pengadaan bersifat mendesak, pengambilan keputusan terkadang dilakukan tanpa melibatkan semua pihak terkait. Pelatihan pengadaan masih didominasi pejabat senior, sehingga regenerasi pegawai pelaksana masih menjadi tantangan. Hal ini sejalan dengan penelitian Ramadhanti & Safrida (2023) yang menemukan bahwa lemahnya pemerataan kompetensi SDM menjadi penyebab lemahnya pengendalian di sektor publik.

Penilaian Risiko

Identifikasi risiko sudah dilakukan, namun masih terbatas pada risiko administratif, sedangkan risiko operasional di lapangan belum seluruhnya terdokumentasi dalam *risk register*. Analisis risiko yang dilakukan masih deskriptif berbasis pengalaman, tanpa metode pengukuran kemungkinan dan dampak. Padahal menurut ISO (2018), penilaian risiko harus mempertimbangkan nilai *likelihood* dan *consequence* agar keputusan mitigasi lebih akurat.

Aktivitas Pengendalian

Kebijakan dan prosedur formal dalam pengadaan masih menggunakan SOP lama yang belum menyesuaikan perkembangan sistem digital. Dalam kondisi mendesak, keputusan pengadaan lebih sering dilakukan secara lisan atau kebijakan internal, sementara administrasi baru dilengkapi kemudian. Evaluasi pengendalian dilakukan saat audit atau proyek besar selesai, belum berjalan secara rutin. Kondisi ini sesuai dengan temuan Alawiyah et al. (2020) bahwa aktivitas pengendalian di sektor publik seringkali fleksibel mengikuti situasi operasional.

Informasi dan Komunikasi

Sistem informasi pengadaan berjalan melalui beberapa aplikasi, tetapi masih menghadapi kendala dalam kecepatan dan keakuratan penyampaian data antar unit. Koordinasi manual menggunakan disposisi tertulis dan rapat langsung masih sering digunakan, menyebabkan *miss-komunikasi* terutama saat pengadaan mendesak. Purbowati & Nurhayati (2020) menyatakan bahwa keberhasilan pengendalian internal sangat ditentukan oleh kelancaran distribusi informasi yang akurat dan tepat waktu.

Pemantauan

Pemantauan kegiatan pengadaan telah dilakukan melalui pemeriksaan administrasi rutin, namun verifikasi fisik hanya dilakukan saat audit atau bila ada laporan keluhan. Tindak lanjut hasil audit cenderung tertunda karena masih menunggu disposisi pimpinan dan terkendala prioritas kegiatan lain. Pola ini memperkuat temuan Wahyu et al. (2023) yang menyebutkan bahwa keterbatasan pemantauan di sektor publik seringkali terjadi akibat beban kerja dan sistem pengendalian yang belum berbasis risiko.

Rancangan Pengendalian Internal untuk Manajemen Risiko berbasis ISO 31000 dalam Pengadaan Barang dan Jasa di Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa

Rancangan pengendalian internal ini disusun dengan pendekatan metode Research and Development (R&D) model ADDIE, yang terdiri atas lima tahapan: *Analysis*, *Design*, *Development*, *Implementation*, dan *Evaluation*. Namun, karena keterbatasan waktu, penelitian ini dibatasi sampai tahap Pre-Implementation.

Analisis (*Analysis*)

Tahapan analisis dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dalam pengadaan barang dan jasa di Badan Bahasa. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan sejumlah kelemahan signifikan, yaitu ketidakakuratan penyusunan kebutuhan barang/jasa, spesifikasi teknis yang tidak jelas, serta gangguan sistem SPSE. Berikut merupakan tabel identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko yang ditemukan:

Tabel 2. Rancangan Manajemen Risiko ISO 31000 dalam Proses Pengadaan Barang dan Jasa di Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa

No	Risiko yang Dihadapi	Identifikasi Risiko	Analisis Risiko	Evaluasi Risiko
1	Ketidakakuratan penyusunan kebutuhan barang/jasa	Proses perencanaan belum berbasis analisis kebutuhan nyata unit pengguna. Penyusunan masih administratif dan sering meniru pola sebelumnya.	Tingkat Kemungkinan: Sering Tingkat Dampak: Signifikan Skor Risiko: (Tinggi). Dampak: Barang/jasa sering meniru pola sebelumnya. mengganggu efektivitas program dan anggaran.	Tingkat risiko: Tinggi. Strategi: Rapat koordinasi antar unit, form kebutuhan (4); <i>review</i> dan validasi oleh PPK sebelum finalisasi RUP.
2	Kesalahan estimasi harga/HPS	Ketidaksesuaian harga pasar dengan HPS akibat fluktuasi dan data <i>e-katalog</i> yang tidak mutakhir.	Tingkat Kemungkinan: Kadang Tingkat Dampak: Signifikan Skor Risiko: (Sedang). Dampak: Selisih anggaran atau ketidaksesuaian	Tingkat risiko: Sedang. Strategi: Survei harga minimal 3 sumber, pakai referensi resmi/ <i>e-katalog</i> , verifikasi HPS oleh PPK & Pejabat

No	Risiko yang Dihadapi	Identifikasi Risiko	Analisis Risiko	Evaluasi Risiko
			HPS dengan harga pasar, potensi defisit/sisa anggaran.	Pengadaan.
3	Spesifikasi teknis tidak jelas	Dokumen pengadaan detail, hanya menyebutkan merek atau tipe tanpa uraian teknis jelas.	Tingkat Kemungkinan: Sering Tingkat Dampak: Signifikan Skor Risiko: 16 (Tinggi). Dampak: Penafsiran ganda oleh penyedia, barang/jasa tidak sesuai ekspektasi.	Tingkat risiko: Tinggi. Strategi: Susun spesifikasi teknis rinci, melibatkan tenaga ahli, <i>review</i> spesifikasi oleh Pokja & PPK.
4	Kurangnya penyedia berkualifikasi	Minimnya jumlah vendor kompeten yang ikut tender, membatasi persaingan sehat.	Tingkat Kemungkinan: Kadang Tingkat Dampak: Signifikan Skor Risiko: 12 (Sedang). Dampak: Mengurangi kompetisi sehat dan kualitas vendor.	Tingkat risiko: Sedang. Strategi: Sosialisasi pengadaan ke penyedia, perluas jaringan vendor via <i>e-katalog</i> dan asosiasi.
5	Risiko intervensi evaluasi penawaran	Potensi pengaruh pihak tertentu dalam evaluasi penawaran, apalagi saat pengadaan mendesak.	Tingkat Kemungkinan: Kadang Tingkat Dampak: Signifikan Skor Risiko: 12 (Sedang). Dampak: Pengadaan tidak objektif, penyedia terbaik tergeser, akuntabilitas lemah.	Tingkat risiko: Sedang. Strategi: Pastikan independensi Pokja, terapkan kode etik ketat, sediakan kanal pelaporan ke APPIP.
6	Ketidaksesuaian pelaksanaan kontrak	Pelaksanaan tidak mengacu kontrak, baik kualitas, kuantitas, maupun jadwal.	Tingkat Kemungkinan: Sering Tingkat Dampak: Signifikan Skor Risiko: 8 (Rendah).	Tingkat risiko: Rendah. Strategi: <i>Monitoring & evaluasi</i> progres, jadwal detail, sanksi administratif bila

No	Risiko yang Dihadapi	Identifikasi Risiko	Analisis Risiko	Evaluasi Risiko
			Dampak: Mutu melanggar pekerjaan tidak kontrak. sesuai spesifikasi, berpotensi temuan audit.	
7	Keterlambatan pengiriman barang/jasa	Penyedia sering tak memenuhi jadwal karena kendala produksi, logistik, atau jadwal kontrak tidak realistis.	Tingkat Kemungkinan: Kadang Tingkat Dampak: Signifikan Skor Risiko: 12 (Sedang). Dampak: Ganggu pelaksanaan program kerja, apalagi yang mendesak.	Tingkat risiko: Sedang. Strategi: penalti kontrak, rutin batas toleransi keterlambatan.
8	Barang/jasa tidak sesuai saat serah terima	Barang/jasa yang diterima tidak sesuai spesifikasi, jumlah, atau kualitas kontrak.	Tingkat Kemungkinan: Sering Tingkat Dampak: Signifikan Skor Risiko: 8 (Rendah). Dampak: Mutu belum sesuai. pekerjaan menurun, ganggu efektivitas barang/jasa dan laporan keuangan.	Tingkat risiko: Rendah. Strategi: Pemeriksaan hasil ketat oleh tim, Acara tunda pembayaran jika detail.
9	Keterlambatan pembayaran	Terlambatnya penyerahan dokumen ke KPPN akibat beban kerja tinggi & keterlambatan penyedia/PPK.	Tingkat Kemungkinan: Kadang Tingkat Dampak: Moderat & Risiko: (Sedang). Dampak: Ketidakpuasan penyedia, risiko denda/sanksi, ganggu reputasi.	Tingkat risiko: Sedang. Strategi: Jadwal pembayaran dan batas waktu yang jelas, <i>monitoring</i> proses SP2D & pencairan.

No	Risiko yang Dihadapi	Identifikasi Risiko	Analisis Risiko	Evaluasi Risiko
10	Ketidaksesuaian dokumen pembayaran	Perbedaan rincian antar kontrak, BAST, dan dokumen pembayaran akibat kurangnya pengecekan berlapis.	Tingkat Kemungkinan: Kadang (3); Tingkat Dampak: Moderat (3); Risiko: (Sedang). Dampak: Pembayaran terhambat, keterlambatan pencairan anggaran, potensi denda administrasi.	Tingkat risiko: Sedang. Strategi: Pengecekan dokumen berlapis oleh PPK & 9 bendahara, checklist kelengkapan dokumen wajib.
11	Gangguan sistem SPSE	Potensi gangguan teknis pada SPSE saat proses pemilihan penyedia, menghambat pengunggahan & evaluasi.	Tingkat Kemungkinan: Sering (4); Tingkat Dampak: Signifikan (4); Skor Risiko: (Tinggi). Dampak: Hambat proses pemilihan penyedia, jadwal pengadaan, ganggu kontrak.	Tingkat risiko: Tinggi. Strategi: Koordinasi aktif dengan tim IT siapkan plan unggah evaluasi, sistem pantau tunda berkala.

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Desain (Design)

Pada tahap desain, peneliti merancang proses penilaian risiko pengadaan barang dan jasa secara sistematis berbasis ISO 31000, mulai dari pengumpulan data risiko hingga penyusunan matriks risiko. Seluruh alur kegiatan tersebut dirangkum dalam sebuah diagram alir untuk memperjelas proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko yang dilaksanakan, sekaligus memudahkan visualisasi hubungan antar aktivitas yang dilakukan selama perancangan sistem pengendalian internal.



Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Gambar 2. Diagram Alir Desain Rancangan Penilaian Risiko Berbasis ISO 31000

Pengembangan (*Development*)

Pada tahap *development*, peneliti menyusun instrumen penilaian risiko dalam bentuk template tabel berbasis Microsoft Excel yang berisi daftar risiko, tingkat kemungkinan, tingkat dampak, kategori risiko, dan relevansi risiko. *Template* ini digunakan oleh informan untuk menilai risiko, kemudian hasilnya dirangkum dalam matriks risiko. Seluruh hasil pengembangan ditampilkan melalui gambar dan tabel berikut.

Tabel 3. *Template* Rancangan Penilaian Risiko Berbasis ISO 31000

No.	Aktivitas Pengadaan	Risiko	Kode	Kriteria Risiko		Tingkat Risiko (K×D)	Kategori Risiko	Apakah risiko ini relevan di organisasi mu?
				Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak			
1.	Perencanaan Pengadaan	Ketidakakuratan Penyusunan Kebutuhan	RD1	4	4	16	Tinggi	Ya
		Kesalahan Estimasi Harga Satuan	RD2	3	4	12	Sedang	Ya
2.	Persiapan Pengadaan	Spesifikasi teknis tidak jelas	RD3	4	4	16	Tinggi	Ya
		Risiko intervensi evaluasi penawaran	RD4	3	4	12	Sedang	Ya
3.	Pemilihan Penyedia	Penyedia memberikan data tidak valid	RD5	3	4	12	Sedang	Ya
		Gangguan sistem SPSE	RD6	4	4	16	Tinggi	Ya
4.	Pelaksanaan Pengadaan	Ketidaksesuaian pelaksanaan kontrak	RD7	2	4	8	Rendah	Ya
		Serah Terima	RD8	3	4	12	Sedang	Ya
5.	Serah Terima	Keterlambatan pengiriman barang/jasa	RD9	2	4	8	Rendah	Ya
		Barang/jasa tidak sesuai saat serah terima	RD10	3	3	9	Sedang	Ya
6.	Pembayaran	Keterlambatan pembayaran	R10	3	3	9	Sedang	Ya
		Ketidaksesuaian dokumen pembayaran	R11	3	3	9	Sedang	Ya

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berikut merupakan contoh penggunaan rancangan tersebut dalam penilaian risiko untuk pengadaan barang dan jasa di Badan Bahasa:

Tabel 4. Penggunaan Rancangan Penilaian Risiko Berbasis ISO 31000

No.	Aktivitas Pengadaan	Risiko	Kode	Kriteria Risiko		Tingkat Risiko (K×D)	Kategori Risiko	Apakah risiko ini relevan di organisasi mu?
				Tingkat Kemungkinan	Tingkat Dampak			
1.	Perencanaan Pengadaan	Ketidakakuratan Penyusunan Kebutuhan	RD1	4	4	16	Tinggi	Ya
		Kesalahan Estimasi Harga Satuan	RD2	3	4	12	Sedang	Ya
2.	Persiapan Pengadaan	Spesifikasi teknis tidak jelas	RD3	4	4	16	Tinggi	Ya
		Risiko intervensi evaluasi penawaran	RD4	3	4	12	Sedang	Ya
3.	Pemilihan Penyedia	Penyedia memberikan data tidak valid	RD5	3	4	12	Sedang	Ya
		Gangguan sistem SPSE	RD6	4	4	16	Tinggi	Ya
4.	Pelaksanaan Pengadaan	Ketidaksesuaian pelaksanaan kontrak	RD7	2	4	8	Rendah	Ya
		Serah Terima	RD8	3	4	12	Sedang	Ya
5.	Serah Terima	Keterlambatan pengiriman barang/jasa	RD9	2	4	8	Rendah	Ya
		Barang/jasa tidak sesuai saat serah terima	RD10	3	3	9	Sedang	Ya
6.	Pembayaran	Keterlambatan pembayaran	R10	3	3	9	Sedang	Ya
		Ketidaksesuaian dokumen pembayaran	R11	3	3	9	Sedang	Ya

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Untuk mengukur kategori risiko yang ada, diberikan kolom di *sheet* lain sebagai acuan untuk referensi tingkat risiko, rentang tingkat risiko tersebut sebagai berikut:

Tabel 5. Kolom Referensi Penarikan Tingkat Risiko

Nilai Minimum	Nilai Maksimum	Kategori	Warna
1	5	Sangat Rendah	Biru
6	8	Rendah	Hijau
9	12	Sedang	Kuning
15	16	Tinggi	Oranye
20	25	Sangat Tinggi	Merah

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil penilaian informan kemudian dirangkum ke dalam matriks risiko berbasis Microsoft Excel, dengan memetakan nilai kemungkinan dan dampak sesuai standar ISO 31000. Berikut contoh matriks risiko yang disusun:

Tabel 6. Tabel Matriks Analisis Risiko

Kemungkinan	Dampak				
	1	2	3	4	5
5	-	-	-	-	-
4	-	-	-	R1, R3, R6	-
3	-	-	R10, R11	R2, R4, R5, R8	-
2	-	-	-	R7, R9	-
1	-	-	-	-	-

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Pre-Implementasi

Setelah penyusunan instrumen penilaian risiko, peneliti melaksanakan tahap pre-implementasi dengan mengajukan rancangan template Excel kepada Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. Tujuannya untuk memperoleh masukan terkait kelayakan dan kemudahan penggunaan *template* tersebut sebagai media bantu dalam penilaian risiko pengadaan barang dan jasa. Secara umum, pihak instansi menilai format dan sistematika penilaian yang disusun sudah jelas, mudah dipahami, dan sesuai dengan kebutuhan pengelolaan risiko di lingkungan mereka.

Akan tetapi, terdapat beberapa saran perbaikan, di antaranya hasil penilaian risiko belum dapat langsung terhubung otomatis ke matriks risiko sehingga masih perlu input manual untuk menampilkan pemetaan risiko. Kondisi ini dinilai kurang efisien apabila jumlah risiko yang dinilai cukup banyak. Selain itu, disarankan agar kolom relevansi risiko dilengkapi opsi keterangan alasan saat memilih “Ya” atau “Tidak”, agar dasar penilaian risiko lebih kuat dan terukur.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengendalian internal dalam pengadaan barang dan jasa di Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa serta perancangan sistem manajemen risiko berbasis ISO 31000, dapat disimpulkan bahwa penerapan pengendalian internal masih memiliki sejumlah kelemahan, khususnya pada aspek regenerasi SDM, pendistribusian wewenang saat kondisi mendesak, serta pengelolaan sistem informasi dan tindak lanjut hasil pengawasan. Selain itu, proses identifikasi dan analisis risiko dalam pengadaan masih bersifat administratif tanpa *risk register* berbasis skala risiko, sementara kebijakan dan prosedur yang digunakan belum sepenuhnya menyesuaikan sistem digital terkini. Penelitian ini juga berhasil merancang *risk register* dan template penilaian risiko berbasis ISO 31000 untuk Badan Bahasa, yang terdiri atas daftar risiko, parameter penilaian, dan matriks risiko sebagai alat bantu dalam pemetaan risiko secara terstruktur. Simulasi pre-implementasi menunjukkan bahwa template ini dinilai cukup jelas dan sesuai kebutuhan, tetapi masih memerlukan pengembangan sistem otomatisasi agar proses pemetaan risiko lebih efisien.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi memperluas literatur mengenai penerapan ISO 31000 dalam sistem pengendalian internal pengadaan sektor publik, khususnya dengan memetakan risiko spesifik yang relevan di instansi pemerintah. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa untuk memperbaiki pengendalian internal pengadaan barang dan jasa, serta memanfaatkan *template risk register* sebagai media bantu pemetaan risiko secara sistematis. Temuan penelitian ini juga dapat mendorong instansi untuk melakukan pembaruan daftar risiko secara berkala, menyusun *risk register* resmi, serta meningkatkan pengendalian operasional di area risiko tinggi.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini antara lain terletak pada ruang lingkup tahapan penelitian yang hanya sampai tahap pre-implementasi objek penelitian yang masih terbatas pada satu instansi, jumlah informan yang relatif terbatas, serta rancangan *template* Excel yang belum sepenuhnya terotomatisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas tahapan hingga implementasi dan evaluasi, memperluas objek penelitian ke instansi lain, memperbanyak jumlah informan dari berbagai unit pengadaan, serta mengembangkan sistem otomatisasi dalam *template* penilaian risiko agar lebih efektif dan efisien

DAFTAR PUSTAKA

- Alawiyah, T. T., Sumardjo, M., & Darmastuti, D. (2020). Determinan Kelemahan Pengendalian Intern Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 3(3), 415–424.
- Badan Bahasa. (2024). *Laporan Kinerja 2024 Badan Pengembangan Dan Pembinaan Bahasa*.
- Bpk Ri. (2023). *Laporan Hasil Pemeriksaan Atas Sistem Pengendalian Intern Dan Kepatuhan Terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan Pemerintah Pusat Tahun 2023*.
- Coso. (2017). *Enterprise Risk Management, Integrating With Strategy And Performance*.
- Hadi, W. A., & Karningsih, P. D. (2017). Pengembangan Sistem Manajemen Risiko Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bontang Berdasarkan Kerangka Iso 31000. *Prozima (Productivity, Optimization And Manufacturing System Engineering)*, 1(1), 11–16. <https://doi.org/10.21070/Prozima.V1i1.701>
- Iso. (2018). *Prinsip Dan Pedoman Manajemen Risiko*.
- Kpk. (2025, May 9). *Penindakan Kpk*.
- Pp No. 60 Tahun 2008. *Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*.
- Purbowati, R., & Nurhayati. (2020). Analisis Sistem Pengendalian Internal Menunjang Akuntabilitas Dalam Meminimalisir Kecurangan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan Dewantara*, 3(2), 174–185. <http://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/jad/issue/view/54>
- Ramadhanti, A. S., & Safrida, E. (2023). Analisis Implementasi Pengendalian Internal Berbasis Coso Pada Yayasan Orangutan Sumatera Lestari. In *Jakp: Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Perpajakan* (Vol. 6, Issue 2).
- Sembiring, H. F., & Setyaningrum, D. (2024). Evaluasi Peran Aparat Pengawas Intern Pemerintah Dalam Manajemen Risiko Pada Inspektorat Kementerian X. *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 11(2), 191–216. <https://doi.org/10.25105/V11i2.18934>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Wahyu, D., Lukiasuti², F., Manajemen, M., Bank, S., & Jateng, B. (2023). Implementasi Manajemen Risiko Terintegrasi Sesuai Iso 31000 Di Rumah Sakit Umum Pusat Dokter Kariadi Semarang. *Jurnal Stieama*, 2(1).