



MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN BARANG DAN JASA DI PT. XYZ

RIDHO ERFAN ANDIKA



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA *

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa di PT. XYZ” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2025

Ridho Erfan Andika
NIM K1501212214

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

RIDHO ERFAN ANDIKA Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa di PT. XYZ. Dibimbing oleh D. S. PRIYARSONO dan SITI JAHROH.

Umumnya, manajemen pengadaan dijalankan oleh unit kerja seperti *purchasing* atau *procurement*, yang memiliki tanggung jawab penuh untuk memenuhi permintaan kebutuhan operasional perusahaan. Namun, variasi strategi pengadaan terjadi, termasuk model *procurement by user*, di mana setiap bagian dapat menginisiasi dan mengelola proses pengadaan. PT. XYZ adalah perusahaan modal asing yang bergerak dalam industri manufaktur bahan bangunan. Dalam proses bisnisnya, PT. XYZ membutuhkan suplai barang dan jasa. Pelaksanaan pengadaan pada PT. XYZ yaitu dengan model *procurement by user* yang mengacu pada peraturan perusahaan yakni tentang administrasi pengadaan (*Administrative Provisions for Procurement*). Pencapaian kinerja dari proses pengadaan masih rendah dan belum mampu mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan data yang didapat pada periode tahun 2021 hingga 2023. Pada periode tersebut juga terjadi beberapa kondisi yang bermasalah terkait proses pemilihan pemasok di PT. XYZ, baik dari faktor internal (perusahaan) maupun eksternal (pemasok). Kondisi ini juga berdampak pada terlambatnya pemenuhan terhadap target yang telah ditetapkan sebelumnya. Tentu ini dapat merugikan perusahaan baik secara finansial maupun non-finansial.

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) mengidentifikasi jenis risiko yang terdapat pada proses pengadaan PT. XYZ, seperti tidak transparannya proses pemilihan pemasok, kendala biaya pengadaan, dan kurangnya profesionalisme dalam penerimaan barang atau jasa, 2) menganalisis pengukuran dan pemetaan risiko pengadaan di PT. XYZ, yang meliputi penilaian kejadian risiko (*risk event*) dan sumber risiko (*risk agent*), serta 3) menentukan perlakuan dan strategi mitigasi yang efektif dalam pengelolaan risiko pengadaan di PT. XYZ. Metode yang digunakan adalah *House of Risk* (HOR) Fase 1 dan 2, dengan mewawancarai dan menyebarkan kuesioner kepada lima *key informant* yang terlibat di dalam proses pengadaan PT. XYZ pada Januari hingga April 2024. Pemetaan risiko menggunakan *heat map* dan perincian aktivitas pengadaan di PT. XYZ menggunakan matriks RACI juga dilakukan untuk membuktikan adanya perubahan sebelum dan sesudah mitigasi risiko.

Hasil dari penelitian ini adalah sebelum dilakukannya mitigasi risiko, dari Matriks RACI dapat diketahui *user* mengemban sepuluh dari sebelas aktivitas pengadaan barang dan jasa yang ada di PT. XYZ. Sepuluh aktivitas ini dinilai terlalu banyak jika harus diemban oleh *user* yang juga memiliki *jobdesk* utama dalam bidang kerjanya. Berdasarkan *heat map*, terdapat tiga aktivitas yang berada di kategori risiko sangat tinggi (*extreme risk*), yaitu pencarian pemasok (C1), proses penunjukkan dan pemilihan pemasok (C3), dan *monitoring* Surat Perintah Kerja (SPK) / *Purchase Order* (PO) yang berjalan (C7). Pada kategori risiko tinggi (*high risk*), terdapat dua aktivitas, yaitu negosiasi dengan pemasok (C2) dan penerbitan Surat Perintah Kerja (SPK) (C6). Melalui metode *House of Risk* (HOR) Fase 1, diperoleh delapan belas *risk event* dan tujuh belas *risk agent*. Setelah dilakukan perhitungan pareto, diketahui terdapat dua *risk agent* paling dominan, yaitu tidak ada SOP yang ditetapkan untuk pengadaan (A10, ARP: 1224) dan proses

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



pengadaan tidak satu pintu (A11, ARP: 1106). Hal ini jelas terlihat karena PT. XYZ tidak memiliki SOP khusus proses pengadaan dan proses pengadaan yang terjadi melibatkan banyak pihak, yang di mana dapat mengakibatkan banyak risiko, seperti adanya kesalahpahaman dari masing-masing pihak, pengiriman barang yang tidak sesuai, dan lain-lain. Dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner kepada *key informant*, teridentifikasi lima aksi mitigasi yang bisa dilakukan, di antaranya adalah penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP) proses pengadaan, penyesuaian peraturan perusahaan terkait pengadaan, sosialisasi peraturan atau alur proses pengadaan, membentuk Departemen *Purchasing*, dan penunjukan *Person in Charge* (PIC) khusus proses pengadaan. Melalui *House of Risk* (HOR) Fase 2, diambil satu aksi mitigasi risiko dengan nilai terbesar sebagai langkah yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam upaya penanganan risiko, yaitu penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP) proses pengadaan.

Setelah dilakukannya mitigasi risiko, maka berubah pula Matriks RACI proses pengadaan PT. XYZ. Sebelumnya, hampir seluruh tanggung jawab atas pekerjaan (*responsible*) diemban oleh *user*, tetapi setelah dilakukan mitigasi risiko, *Departemen Purchasing* yang lebih banyak melakukan pekerjaan dibandingkan dengan *user* yang hanya berperan sebagai *informed*, *consulted*, atau *accountable*. Tidak hanya Matriks RACI yang mengalami perubahan, tetapi juga dengan *heat map*, sudah tidak ada lagi aktivitas yang berada di kategori risiko sangat tinggi (*extreme risk*) dan hanya satu aktivitas (C6) yang berada di kategori risiko tinggi (*high risk*), sisanya berada di kategori risiko sedang (*moderate risk*) dan risiko rendah (*low risk*). Adapun penelitian ini memberikan implikasi manajerial terkait alur proses pengadaan di PT. XYZ, di mana penyeleksian pemasok hingga penerbitan PO yang tadinya dilakukan oleh *user*, pada implikasi manajerial dilakukan oleh PIC *Purchasing*.

Kata Kunci: *House of Risk*, Mitigasi Risiko, *Procurement by user*, *Risk Agent*, *Risk Event*.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

RIDHO ERFAN ANDIKA Risk Management in Procurement of Goods and Services at PT. XYZ. Supervised by D. S. PRIYARSONO dan SITI JAHROH.

The background of this research is that procurement management is carried out by work units such as purchasing or procurement, which have full responsibility for fulfilling the company's operational needs. However, variations in procurement strategies occur, including the procurement-by-user model, where each department can initiate and manage the procurement process. PT. XYZ is a foreign-invested company engaged in the manufacturing of building materials. In its business process, PT. XYZ requires the supply of goods and services. The procurement process at PT. XYZ follows the procurement-by-user model, referring to company regulations, specifically the Administrative Provisions for Procurement. The performance achievements from the procurement process remain low and have not been able to meet the targets set by the company. Between 2021 and 2023, several issues arose related to supplier selection processes at PT. XYZ, both from internal factors (company) and external factors (suppliers). This situation also impacted the delays in meeting the previously set targets, which could harm the company financially and non-financially.

The objective of this research is 1) to identify the types of risks present in the procurement process at PT. XYZ, such as the lack of transparency in supplier selection, procurement cost constraints, and the lack of professionalism in receiving goods or services, 2) to analyze the measurement and mapping of procurement risks at PT. XYZ, including the assessment of risk events and risk sources, and 3) to determine effective treatments and mitigation strategies for managing procurement risks at PT. XYZ. The methods used are House of Risk (HOR) Phase 1 and 2, through interviews and distributing questionnaires to five key informants involved in the procurement process at PT. XYZ from January to April 2024. Risk mapping is done using a heat map, and a breakdown of procurement activities at PT. XYZ is also carried out using a RACI matrix to demonstrate changes before and after risk mitigation.

The results of this study showed that, before risk mitigation was implemented, the RACI Matrix indicated that the user was responsible for ten out of eleven procurement activities at PT. XYZ. These ten activities were too many to be handled by a user who also had a primary role in their field of work. Based on the heat map, there were three activities in the very high-risk category (extreme risk): supplier search (C1), supplier selection and appointment process (C3), and monitoring of ongoing work orders (SPK) / Purchase Orders (PO) (C7). In the high-risk category, there were two activities: negotiations with suppliers (C2) and issuance of work orders (SPK) (C6). Using the House of Risk (HOR) Phase 1 method, eighteen risk events and seventeen risk agents were identified. After conducting a Pareto analysis, two dominant risk agents were found: there were no SOPs for procurement (A10, ARP: 1224) and the non-integrated procurement process (A11, ARP: 1106). This is clearly visible because PT. XYZ does not have a specific SOP for the procurement process, and the procurement process involves many parties, which can lead to various risks, such as misunderstandings among parties, incorrect goods delivery, and others. From interviews and questionnaires

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



distributed to key informants, five mitigation actions were identified, including the establishment of procurement SOPs, adjustment of company regulations related to procurement, socialization of procurement rules or processes, forming a Purchasing Department, and appointing a dedicated Person in Charge (PIC) for procurement. Through House of Risk (HOR) Phase 2, the action with the highest value was selected as the step to be taken by the company in risk management, namely the establishment of procurement SOPs.

After risk mitigation, the RACI Matrix for the procurement process at PT. XYZ changed. Previously, nearly all responsibilities were carried out by the user, but after risk mitigation, the Purchasing Department took on more of the tasks, while the user's role was reduced to being informed, consulted, or accountable. Not only did the RACI Matrix change, but the heat map also showed no activities were in the extreme risk category, and only one activity (C6) remained in the high-risk category, with the rest falling into moderate or low-risk categories. This research provides managerial implications regarding the procurement process flow at PT. XYZ, where the supplier selection to the issuance of the PO, which was previously carried out by the user, is now carried out by the Purchasing PIC in the managerial implications.

Keywords: House of Risk, Procurement by user, Risk Agent, Risk Event, Risk Mitigation.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025 Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



MANAJEMEN RISIKO PENGADAAN BARANG DAN JASA DI PT. XYZ

RIDHO ERFAN ANDIKA

Tesis
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis:

1. Dr. Widodo Ramadyanto, S.S.T., M.R.M., D.B.A., Ak., C.A.
2. Dr. Nur Hasanah, S.Kom., M.Eng.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tesis : Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa di PT. XYZ
 Nama : Ridho Erfan Andika
 NIM : K1501212214

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
 Prof. Dr. Ir. D.S. Priyarsono, M.S.



Pembimbing 2:
 Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.

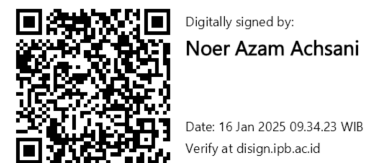


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
 Manajemen dan Bisnis:
 Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
 NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
 Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, MS
 NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian Tesis: 20 Desember 2024 Tanggal Lulus:

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PRAKATA

Alhamdulillah Rabbil ‘Alamin, puji dan syukur dipanjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta’ala atas limpahan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa di PT. XYZ”.

Penelitian ini dapat terselesaikan atas adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat. Prof. Dr. Ir. D. S. Priyarsono, M.S. selaku ketua komisi pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan, dan bimbingan kepada penulis, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan benar. Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc. selaku komisi pembimbing yang telah memberi arahan dan masukan selama pengerjaan tesis ini. Dr. Widodo Ramadyanto, S.S.T., M.R.M., D.B.A., Ak., C.A. dan Dr. Nur Hasanah S.Kom., M.Eng. selaku dosen penguji yang telah bersedia menguji dan memberi komentar dan masukan terkait tesis ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya juga penulis haturkan kepada kedua orang tua yang telah memberikan kesempatan, semangat, dan dukungan selama pendidikan. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan berguna bagu kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Januari 2025

Ridho Erfan Andika

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat	3
1.5 Ruang Lingkup	3
II TINJAUAN PUSTAKA	4
2.1 Manajemen Risiko	4
2.2 Metode Pengadaan Barang dan Jasa	4
2.3 <i>Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)</i>	5
2.4 <i>House of Risk (HOR)</i>	5
2.5 Diagram Pareto	5
2.6 Tujuan dan Proses Pengadaan Barang dan Jasa	6
2.7 Pentingnya Manajemen Risiko dalam Pengadaan	6
2.8 Pengukuran Kinerja dalam Pengadaan	7
2.9 Kerangka Pemikiran	7
III METODE	9
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	9
3.2 Jenis dan Sumber Data	9
3.3 Teknik Pengumpulan Data	9
3.4 Metode Pengolahan dan Analisis Data	10
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	18
4.1 Identifikasi Risiko	18
4.2 Pengukuran dan Pemetaan Risiko	21
4.3 Mitigasi Risiko	29
4.4 Implikasi Manajerial	36
V SIMPULAN DAN SARAN	39
5.1 Simpulan	39
5.2 Saran	39
DAFTAR PUSTAKA	40
LAMPIRAN	43
RIWAYAT HIDUP	49

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR TABEL

1	Metode pengolahan dan analisis data	10
2	Model HOR fase 1	11
3	Skala <i>severity</i>	12
4	Klasifikasi skala <i>severity</i>	13
5	Skala <i>occurrence</i>	13
6	Klasifikasi skala <i>occurrence</i>	14
7	Model HOR fase 2	15
8	<i>Heat map</i>	17
9	Aktivitas pengadaan barang dan jasa PT. XYZ	20
10	Matriks RACI PT. XYZ	21
11	Pemetaan risiko awal	22
12	<i>Heat map</i> risiko awal	22
13	Identifikasi kejadian risiko dan tingkat keparahan kejadian risiko	23
14	Frekuensi kemungkinan terjadinya sumber risiko	25
15	HOR fase 1	26
16	Prioritas nilai ARP untuk sumber risiko	27
17	Perhitungan pareto	28
18	Strategi aksi mitigasi risiko	30
19	HOR fase 2	30
20	Urutan prioritas aksi mitigasi risiko	31
21	Aktivitas pengadaan barang dan jasa PT. XYZ setelah mitigasi	33
22	Matriks RACI PT. XYZ setelah mitigasi	34
23	Pemetaan risiko akhir	34
24	<i>Heat map</i> risiko akhir	35

DAFTAR GAMBAR

1	Alur proses pengadaan PT. XYZ	1
2	Grafik performa pencapaian purchasing tahun 2021-2023	2
3	Kerangka pemikiran	8
4	Struktur organisasi perusahaan	19
5	Proses pengadaan PT. XYZ	20
6	Diagram pareto	29
7	Rekomendasi alur proses pengadaan PT. XYZ	37

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner HOR Fase 1	44
2	Kuesioner HOR Fase 2	47

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.