

Efektivitas Penerapan Risk Based Internal Auditing Dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Risiko (Studi Kasus PT PLN UIKL Kalimantan)

Bertuani Casella Simarmata^{1*} R.A. Supriyono²

¹Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

²Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan audit internal berbasis risiko dalam meningkatkan kualitas manajemen risiko di PT PLN (Persero) UIKL Kalimantan.

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara pada auditor, divisi manajemen risiko, *auditee*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pedoman manajemen risiko dan pedoman *risk based internal auditing* yang dilakukan di PT PLN (Persero) UIKL Kalimantan sesuai dengan prinsip-prinsip maupun definisi serta peran baru internal auditor. Namun, ada yang perlu mendapat perhatian khusus dalam proses penerapan *risk based internal auditing* guna mencapai hasil yang lebih maksimal. Pada pelaksanaan manajemen risiko, setiap risiko yang bersifat kualitatif harus dikuantifikasikan, sehingga seluruh aktivitas manajemen risiko bersifat kuantitatif.

Penelitian ini memberikan kontribusi mengenai efektivitas penerapan audit internal berbasis risiko akibat berubahnya paradigma ilmu audit internal dari tradisional 'watchdog' menuju pendekatan berbasis risiko sehingga dapat meningkatkan kualitas manajemen risiko suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan objek penelitian PT PLN (Persero) UIKL Kalimantan.

Kata Kunci — Audit Internal, Manajemen Risiko, *Risk Based Internal Auditing* (RBIA).

Pendahuluan

Setiap organisasi (nirlaba maupun berorientasi laba) dibangun dengan suatu tujuan atau sasaran organisasi. Tujuan organisasi ialah memberikan nilai (value) kepada pihak terkait (stakeholders). Nilai ini bisa berupa keuntungan bagi pemilik, gaji dan imbalan lain bagi karyawan, imbalan bagi para pemasok barang dan jasa, dan mungkin juga imbalan bagi masyarakat sekitar yang menjadi tanggung jawab perusahaan berupa tanggung jawab sosialnya (corporate social responsibility). Semua organisasi atau perusahaan menghadapi ketidakpastian dalam menggapai tujuan atau sasaran yang telah dibuat, dikarenakan perusahaan tidak dapat memastikan bahwa tujuan tersebut dapat tercapai atau justru tidak tercapai. Ketidakpastian tersebut bermanifestasi dalam bentuk peluang dan ancaman yang bersumber dari lingkungan internal maupun eksternal yang dihadapi saat beroperasi. Ketidakpastian ini disebut sebagai risiko.

International Organization for Standardization (ISO) 31000:2018 memaparkan bahwa risiko merupakan keadaan yang tidak pasti dan mempunyai dampak negatif terhadap suatu tujuan yang ingin dicapai. Menurut Supriyono (2016), risiko adalah potensi kejadian atau peristiwa yang dapat diantisipasi ataupun tidak dapat diantisipasi, yang merugikan maupun berakibat negatif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan definisi tersebut, disimpulkan bahwa risiko merupakan keadaan atau peristiwa yang tidak pasti dan mempunyai dampak negatif terhadap suatu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Oleh sebab itu, haruslah disadari dan diketahui bahwa pengelolaan risiko merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan agar dapat memberikan nilai bagi stakeholders.

Tanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko adalah milik manajemen, sehingga perlu bagi manajemen untuk mengetahui apa

saja penyebab dan dampak yang ditimbulkan dari kegagalan mencapai sasaran, serta mengetahui peluang apa saja yang dapat mempercepat pencapaian sasaran. Tampubolon (2005) menyatakan bahwa Board dan Manajemen harus memahami faktor sebagai penyebab ketidakpastian, salah satunya ialah kemampuan manajemen untuk memprediksi secara tepat tingkat kemungkinan (likelihood) terjadinya risiko dan akibat (impact) yang dihasilkannya. Manajemen dapat mengantisipasi dan melakukan pengelolaan risiko dengan tepat apabila memahami risiko-risiko yang ada pada organisasi. Penilaian yang tidak tepat akan membuat tanggapan dan proses pengelolaan risiko juga tidak tepat. Hal ini sepenuhnya dalam kendali manajemen perusahaan, karena itu menjadi tugas manajemen untuk menetapkan secara tepat berapa besar tingkat kemungkinan (likelihood) serta dampak (impact) dari ketidakpastian tersebut, dan menjalankan

proses pengelolaan terhadap risiko yang telah diidentifikasi tersebut dengan sebaik-baiknya. Namun, bila pemahaman ini tidak dimiliki, yang terjadi bukannya manajemen risiko, melainkan “manajemen yang berisiko” (Susilo, 2018). Oleh karena itu, haruslah disadari dan diketahui bahwa penting bagi organisasi untuk melakukan pengelolaan risiko.

Tampubolon (2005), menyatakan bahwa seiring berjalannya waktu, lingkungan usaha terus mengalami perubahan yang menuntut organisasi atau perusahaan harus berubah dengan akselerasi yang sama cepatnya. Pengelolaan terhadap berbagai risiko menuntut adanya pendekatan tata kelola (corporate governance) yang juga harus diadaptasi dengan perubahan yang terjadi. Tata kelola yang baik ialah tanggapan yang bersifat strategik dan harus lentur terhadap risiko yang ada, sehingga perusahaan dapat menanggapi risiko-risiko yang semakin berkembang

seturut dengan perubahan yang terjadi. Semakin jelas dibutuhkannya suatu kerangka acuan yang efektif untuk mengidentifikasi (identify), menilai (assess), dan mengelola (manage) risiko.

Manajemen risiko adalah bagian dari tata kelola (governance) dan harus terintegrasi di dalam proses organisasi. Manajemen risiko adalah serangkaian metodologi dan prosedur yang dipakai untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha organisasi. Manfaat manajemen risiko adalah meningkatkan nilai bagi para pemangku kepentingan (stakeholders) organisasi. Esensi manajemen risiko adalah kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan risiko. Jenis dan derajat tingkat risiko suatu organisasi tergantung pada sejumlah faktor misalnya ukuran, kompleksitas, aktivitas bisnis, volume, dan lain-lainnya (Supriyono, 2016).

Berdasarkan perkembangannya,

terdapat beberapa macam standar dan panduan manajemen risiko dari berbagai negara. Di Indonesia, standar nasional manajemen risiko yang sudah diadopsi menjadi Standar Nasional Indonesia untuk manajemen risiko ialah ISO 31000. ISO 31000 terdiri dari tiga bagian, yaitu prinsip manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko, dan proses manajemen risiko. Pada ISO 31000:2018, manajemen risiko terdiri dari 1 tujuan (purpose) dan 8 prinsip yang menjelaskan bahwa manajemen risiko hanya akan efektif bila prinsip-prinsip manajemen risiko ini diterapkan dan dipatuhi pada setiap tingkatan manajemen. Kerangka kerja manajemen risiko bertujuan untuk membantu organisasi mengintegrasikan manajemen risiko dalam aktivitas dan fungsi yang signifikan. Efektivitas manajemen risiko tergantung integrasinya pada tata kelola organisasi termasuk pengambilan keputusan. Hal ini membutuhkan dukungan stakeholders terutama top manajemen. Pengembangan

kerangka kerja mencakup pengintegrasian, desain, evaluasi dan perbaikan manajemen risiko dalam organisasi. Organisasi harus mengevaluasi pelaksanaan dan proses manajemen risiko yang ada pada saat ini, mengevaluasi gaps dan menangani gaps tersebut ke dalam kerangka kerja. Proses manajemen risiko melibatkan penerapan secara sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktek ke aktivitas komunikasi dan konsultasi yang dibangun secara terintegrasi melalui suatu struktur, operasi, dan proses organisasi, diterapkan pada level strategis, operasional, program, dan proyek.

Penilaian (assessment) manajemen risiko perlu dilakukan untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko berjalan dengan efektif. Dari hasil penilaian ini juga dapat dilakukan perbaikan untuk meningkatkan efektivitas kerangka kerja manajemen risiko dengan panduan IPPF Practice

Guide (2010)—Assessing the Adequacy of Risk Management Using ISO 31000 yang diterbitkan oleh IIA (Institute of Internal Auditors) dari Amerika Serikat.

Menurut Mulyadi (2010), auditor internal adalah auditor yang bekerja dalam perusahaan (perusahaan negara maupun swasta) yang tugas pokoknya adalah menentukan apakah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen puncak telah dipatuhi, menentukan efisiensi dan efektivitas prosedur kegiatan organisasi serta menentukan kendala informasi yang dihasilkan oleh berbagai operasi. Menurut The IIA's Board of Directors yang dikutip oleh Reding, Kurt. F (2013) bahwa audit internal adalah kegiatan yang independent dan objektif yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kegiatan-kegiatan operasi organisasi. Menurut The Institute of Internal Auditors (2017), audit internal adalah fungsi penilaian independen yang ditetapkan dalam

sebuah organisasi untuk diperiksa dan dievaluasi sebagai layanan untuk organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa audit internal dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dengan cara pendekatan yang terarah dan sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas dari manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola. Auditor internal dalam perusahaan BUMN dikenal sebagai sebutan Satuan Pengawasan Internal (SPI). Ketentuan perundang-undangan yang mendukung eksistensi SPI BUMN diatur dalam Undang-undang Nomor 19 tahun 2003 mengenai BUMN sebagaimana diatur lebih lanjut dalam PP Nomor 45 Tahun 2005 perihal pendirian, pengurusan, pengawasan, dan pembubaran BUMN.

Pada dasarnya audit internal terus berkembang dan mengalami perubahan paradigma dari pemakainya. Audit internal telah memasuki paradigma baru,

yakni auditor lebih berfungsi sebagai mitra dan tidak lagi berfungsi sebagai “watchdog”. Menurut Tampubolon (2005), pada awalnya, internal auditing dikenal sebagai pendekatan berbasis pada sistem yang kemudian beralih menjadi berbasis proses dalam perkembangannya. Sebelumnya, audit internal lebih banyak berperan sebagai mata dan telinga manajemen “watchdog”, karena manajemen butuh kepastian bahwa semua kebijakan yang telah ditetapkan tidak akan dilaksanakan secara menyimpang oleh pegawai. Orientasi audit internal juga lebih banyak melakukan pemeriksaan terhadap tingkat kepatuhan para pelaksana terhadap ketentuan-ketentuan yang ada (compliance). Namun, peran dan fungsi audit internal “watchdog” ini secara berangsur-angsur mulai ditinggalkan.

Fungsi manajemen risiko berkolaborasi dengan fungsi audit internal dalam menciptakan manajemen risiko yang efektif bagi organisasi.

Sedangkan peran dan fungsi audit internal dalam sebuah perusahaan saat ini semakin penting, yaitu sebagai konsultan (consultant) dan memberi kepastian (assurance) keseluruhan proses dan sistem memang terlaksana sesuai dengan panduan dan ketentuan yang telah ditetapkan. Hal ini melatarbelakangi pergeseran pendekatan audit internal menjadi pendekatan audit berbasis risiko yang mengharuskan auditor untuk mengevaluasi efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian internal, dan public governance untuk dapat memberikan nilai tambah dan memperbaiki kegiatan organisasi.

Dunia usaha mulai menyadari bahwa semua usaha memiliki risiko bisnis. Menurut Kurniawan (2019) risiko bisnis merupakan salah satu risiko yang dihadapi oleh perusahaan ketika menjalankan kegiatan operasinya, yaitu kemungkinan ketidakmampuan perusahaan dalam menghadapi risiko bisnis jika penghasilan laba yang

berfluktuasi antara satu periode dengan periode yang lain. Oleh sebab itu, diperlukan pemahaman akan proses dan teknik-teknik audit yang relevan dalam menjalankan fungsi audit internal secara efektif dengan pendekatan yang juga berbasis pada risiko.

Audit berbasis risiko adalah suatu teknik audit dimana semua kegiatan audit yang dimulai dari perencanaan audit, pelaksanaan audit, dan pelaporan hasil audit berbasis pada prioritas risiko perusahaan yang telah ditetapkan bersama manajemen operasional dengan melakukan risk assessment. Audit berbasis risiko merupakan sebuah metode atau cara yang digunakan oleh auditor internal dalam melaksanakan tugas auditnya, sehingga memberikan jaminan bahwa risiko sudah dikelola oleh pihak manajemen dengan baik dan memiliki batasan risiko yang tidak berdampak terhadap tujuan perusahaan. Audit berbasis risiko sangat penting dijalankan karena dapat membantu terpenuhinya

tanggung jawab manajemen secara efektif. Pendekatan audit berbasis risiko didasarkan pada profil risiko perusahaan dalam mengembangkan perencanaan audit. Pendekatan audit berbasis risiko berurut dari risiko tertinggi sampai terendah dan memprioritaskan pada risiko-risiko yang tinggi, sehingga sumber daya audit yang tersedia dapat dimanfaatkan secara lebih efisien dan efektif. Koordinasi antara Satuan Pengawasan Internal (SPI), biro manajemen risiko, dan unit kerja adalah hal yang penting dalam penerapan pendekatan audit berbasis risiko (Go, 2010).

IIA (2016), mendefinisikan audit internal berbasis risiko (risk based internal auditing) atau yang disingkat RBIA dalam penelitian ini, sebagai metodologi yang mengaitkan kegiatan audit internal dengan kerangka pengelolaan risiko secara menyeluruh dari organisasi tersebut. Audit internal berbasis risiko secara khusus ditujukan

untuk menguji efektivitas manajemen risiko organisasi dalam mengelola risikonya. Efektivitas tersebut bisa dilihat dari keberhasilan organisasi dalam menjaga risikonya agar dapat berada di bawah batas toleransi (risk tolerance) dan selera (risk appetite) yang ditetapkan. Audit berbasis risiko bukan berarti audit terhadap risiko, melainkan audit terhadap manajemen risiko.

Sebelum pengimplementasian RBIA, terlebih dahulu dilakukan penilaian atas level risk maturity organisasi, karena dengan mengetahui level risk maturity dapat ditentukan apakah organisasi tersebut dapat menerapkan RBIA atau tidak. Risk maturity adalah tingkat pengetahuan organisasi mengenai risiko dan tingkat penerapan manajemen risiko pada organisasi tersebut (Griffiths, 2015). Tingkatan risk maturity menurut The Institute of Internal Auditors (2016) ada lima, yaitu risk enabled, risk managed, risk defined, risk aware, dan risk naïve.

Apabila organisasi masih pada tingkat risk aware dan risk naïve, belum dapat langsung menerapkan pendekatan RBIA. Menurut The Institute of Internal Auditors (2014), tahapan penerapan dan pengoperasian RBIA ada tiga, yaitu: tahap ke-1, *assessing risk maturity*; tahap ke-2, *periodic audit planning*; tahap ke-3, *individual audit assignments*.

Menurut IIA (2016), perusahaan atau instansi yang menerapkan metode RBIA memiliki banyak keuntungan diantaranya adalah: (a) manajemen telah mengidentifikasi, menilai, dan merespon risiko atas dan di bawah risk appetite; (b) respon terhadap risiko yang efektif tetapi tidak berlebihan dalam mengelola inherent risk; (c) di mana risiko residual tidak sejalan dengan risk appetite, tindakan sedang diambil untuk memperbaikinya; (d) proses manajemen risiko, termasuk efektivitas tanggapan dan penyelesaian tindakan, sedang dipantau oleh manajemen untuk memastikan mereka terus beroperasi

secara efektif; (e) risiko, tanggapan, dan tindakan diklasifikasi dan dilaporkan dengan benar. Ini memungkinkan audit internal untuk menyediakan dewan dengan jaminan yang dibutuhkan dalam tiga bidang: (a) proses manajemen risiko, baik desain mereka dan seberapa baik mereka bekerja; (b) manajemen risiko-risiko tersebut diklasifikasikan sebagai kunci, termasuk efektivitas pengendalian (control) dan tanggapan-tanggapan lain kepada mereka; (c) pelaporan dan klasifikasi risiko yang lengkap, akurat, dan tepat.

Berbagai perkembangan pendekatan audit internal yang ada ini dan berbagai isu dalam penerapannya, merupakan hal menarik untuk diteliti melalui studi kasus di Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran (UIKL) PT PLN (Persero). UIKL PT PLN (Persero) yang merupakan unit induk yang baru berdiri sejak tanggal 2 April 2018 dan berlokasi di Kota Banjarbaru, Kalimantan Selatan. Fungsi audit internal

(Satuan Pengawasan Internal) PT PLN (Persero) mulai menerapkan *risk based internal auditing* pada tahun 2015.

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang energi kelistrikan, rangkaian kegiatan perusahaan meliputi menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik, menjalankan usaha penunjang tenaga listrik, serta kegiatan lainnya yang mencakup pengelolaan dan pemanfaatan sumber energi untuk kepentingan tenaga listrik, pemberian jasa operasi dan pengaturan pada pembangkitan, transmisi, distribusi. Oleh karena itu, adalah menarik untuk meneliti bagaimana penerapan *risk based internal auditing* sebagai alat untuk mengaudit aktivitas operasional. Peneliti akan melakukan analisis bagaimana penerapan *risk based internal auditing* yang efektif meningkatkan manajemen risiko di PT PLN (Persero). Secara spesifik, penelitian akan dilakukan pada lingkup aktivitas operasional PT PLN (Persero).

Berdasarkan uraian latar belakang

yang telah dikemukakan tersebut, maka peneliti menetapkan judul “Efektivitas Penerapan Risk Based Internal Audit dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Risiko (Studi Kasus PT PLN (Persero) UIKL Kalimantan”.

Landasan Teori Dan Tinjauan Pustaka

Teori Peran

Teori peran (role theory) adalah teori yang merupakan perpaduan antara teori, orientasi, maupun disiplin ilmu. Selain dari psikologi, teori peran berawal dari sosiologi dan antropologi (Sarwono, 2002). Dalam ketiga ilmu tersebut, istilah ‘peran’ diambil dari dunia teater. Dalam teater, seorang aktor harus bermain sebagai seorang tokoh tertentu dan dalam posisinya sebagai tokoh itu ia diharapkan untuk berperilaku secara tertentu. Posisi aktor dalam teater (sandiwara) itu kemudian dianalogikan dengan posisi seseorang dalam masyarakat. Sebagaimana halnya dalam teater, posisi orang dalam masyarakat sama dengan posisi aktor dalam teater, yaitu bahwa perilaku yang diharapkan daripadanya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berada dalam kaitan dengan adanya orang-orang lain yang

berhubungan dengan orang atau aktor tersebut. Kahn et al. dalam Ahmad dan Taylor (2009) juga mengenalkan teori peran pada literatur perilaku organisasi. Mereka menyatakan bahwa sebuah lingkungan organisasi dapat mempengaruhi harapan setiap individu mengenai perilaku peran mereka. Harapan tersebut meliputi norma-norma atau tekanan untuk bertindak dalam cara tertentu. Individu akan menerima pesan tersebut, menginterpretasikannya, dan merespon dalam berbagai cara.

Individu atau pihak yang berbeda dapat membentuk harapan yang mengandung konflik bagi pemegang peran itu sendiri. Oleh karena setiap individu dapat menduduki peran sosial ganda, maka dimungkinkan bahwa dari beragam peran tersebut akan menimbulkan persyaratan/harapan peran yang saling bertentangan (Ahmad dan Taylor, 2009). Hal tersebut yang dikenal sebagai konflik peran. Sama halnya dengan konflik peran Kahn et al., (dalam Ahmad dan Taylor, 2009) mengemukakan bahwa ambiguitas peran juga dapat meningkatkan kemungkinan seseorang menjadi tidak puas dengan perannya, mengalami kecemasan, memutar balikkan fakta, dan kinerjanya menurun. Selain itu,

Kahn et al., (dalam Ahmad dan Taylor, 2009) juga menjelaskan bahwa ambiguitas peran dapat meningkat ketika kompleksitas organisasi melebihi rentang pemahaman seseorang.

Principal Agent Relationship Theory

Hubungan keagenan adalah “agency relationship as a contract under which one or more person (the principals) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision maker authority to the agent” (Jensen dan Meckling 1976). Maksudnya teori agensi merupakan hubungan antara agent (manajemen suatu usaha) dan principal (pemegang saham). Dalam hubungan keagenan (agency relationship) terdapat suatu kontrak satu orang atau lebih (principal) yang memerintahkan orang lain (agent) untuk melakukan suatu jasa atas nama principal dan memberi wewenang kepada agen untuk membuat keputusan yang terbaik bagi principal. Namun, sebaliknya teori keagenan juga dapat mengimplikasikan adanya asimetri informasi. Konflik antar kelompok atau agency conflict merupakan konflik yang timbul antara pemilik dan manajer perusahaan,

dimana ada kecenderungan manajer lebih mementingkan tujuan individu daripada tujuan perusahaan. Tidak terlibat langsung dalam pengelolaan perusahaan membuat informasi yang diperoleh principal menjadi lebih sedikit dibandingkan dengan agen. Pemisahan kepemilikan dan pengelolaan perusahaan menyebabkan ketidakseimbangan informasi inilah yang kemudian dikenal dengan nama asimetri informasi. Asimetri informasi merupakan suatu kondisi dimana satu pihak mempunyai informasi yang lebih daripada pihak lain sehingga salah satu pihak akan dapat mengambil manfaat dari pihak yang lain. Konflik antar kelompok atau agency conflict merupakan konflik yang timbul antara pemilik dan manajer perusahaan, di mana ada kecenderungan manajer lebih mementingkan tujuan individu daripada tujuan perusahaan karena manajer lebih mengetahui informasi perusahaan dibandingkan pihak lain (pemilik/pemegang saham). Tidak terlibat langsung dalam pengelolaan perusahaan membuat informasi yang diperoleh principal menjadi lebih sedikit dibandingkan dengan agen. Oleh karena itu, sebagai pengelola, manajer berkewajiban memberikan sinyal mengenai kondisi perusahaan

kepada pemilik. Sinyal yang diberikan dapat dilakukan melalui pengungkapan (disclosure) informasi akuntansi.

Daftar Pustaka

ACCA. The Association of Chartered Certified Accountants. (2013). The Business Benefits Of.

Ahmad, Zaini., Taylor, Dennis. (2009). Commitment to Independence by Internal Auditors: The Effects of Role Ambiguity and Role Conflict. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24 Iss 9 pp. 899-925.

AS/NZS. (1995). Standards Association of Australia/New Zealand. Australian Standard/New Zealand Standard 4360:1995. Risk management. 32 pages.

Astuty. (2007). Peran Internal Auditor sebagai Watchdog, Consultant dan Catalisy. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 7(1 (Maret).

Cooper, D.R. (2017). *Metode Penelitian Bisnis* (Gania, Gina, Penerjemah). Jakarta: Salemba Empat.

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations). (2004). *Applying COSO's ERM-Integrated Framework*. www.coso.org

Creswell, J. W. (2014). RESEARCH DESIGN Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches. SAGE Publications, Inc.

Griffiths, David. (2015, July 8). Risk based internal auditing-An introduction (Version 4.4). July 19, 2016. www.internalaudit.biz.

Griffiths, David. (2006). Risk Based Internal Auditing: Three Views on Implementation. www.internalaudit.biz

GO, J. (2010). Efektivitas Penerapan Risk-Based Internal Audit Dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Risiko (Studi Kasus Pada Pt" X" Di Gresik) (Doctoral Dissertation, Universitas Airlangga).

Hamfri, D. (2004). Konsep dan Perkembangan Manajemen Risiko Perusahaan. Jurnal Manajemen

Moeller, Robert. 2009. Brinks Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge. New Jersey: John Wiley&Son, Inc.

Moh. Nazir. (1987). Efektivitas dalam Pembinaan Masyarakat Industri, Makalah (Banda Aceh:MUI).

Mulyadi. (2010).Auditing. Jakarta: Salemba Empat.

Maranatha, 4(1). Institute of Internal Auditors (IIA). (2004). The Professional Practices Framework: International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Inc.

ISO31000 Risk Management-Principles and Guidelines. (2009).

ISO 31000 Risk Management Principles and Guidelines. (2018). Kamus Besar Bahasa Indoneisa (KBBI)

Keputusan Direksi No 0087.P/DIR/2017.

Kurniawan, A., & Kurnia, K. (2019). Pengaruh Kinerja Keuangan, Ukuran Perusahaan, Dan Risiko Bisnis Terhadap Struktur Modal. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA), 8(12).

Nomor, P. P. (45). Tahun 2005 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara.

Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 0100.P/DIR/2020

Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 0117.P/DIR/2019 tentang Pedoman

- Umum Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan PT PLN (Persero). <http://www.sec.gov/comments/s7-13-09/s71309-121.pdf>
- Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 0132.P/DIR/2015 tentang Pedoman Audit Berbasis Risiko di Lingkungan PT PLN (persero). Sarwono, S. W. (2002). Psikologi Sosial: Individu dan Teori-teori Psikologi Sosial. Jakarta: PT. Balai Pustaka.
- Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 0327.P/DIR/2018 Sawyer, Lawrence B., 2003. Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing. The Institute of Internal Auditors.
- Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 1733.P/DIR/2018 tentang Susunan Organisasi dan Formasi Jabatan PT PLN. Sawyer, Lawrence B., Mortimer A. Dittenhoffer dan James H. Scheiner, 2005. Sawyer's Internal Auditing, Fifth Edition, Alih Bahasa: Desi Adhariani, Salemba Empat, Jakarta
- Pickett, K.H. Spencer. (2005a). The essential hand book of internal auditing. John W, Wiley
- Pickett, K.H. Spencer. (2005b). Auditing the risk management process. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Pickett, K.H. Spencer. (2003). The Internal Auditing Handbook. New York : John Wiley & Sons. Inc
- Rahayu, & Rahayu, S. (2016). The Role of Internal Auditor Government to Realize the Clean Local Government. Paper presented at the Malaysia Indonesia International Conference of Economics, Management and Accounting (MIICEMA) 2016, Jambi.
- Reding, K. F., & Sobel, P. (2013). A solid understanding of risk: knowing the interrelations among three facets of risk provides a foundation for a risk-based audit approach. Internal Auditor, 70(3), 21-24.
- Risk and Insurance Management Society, inc. (2006). Diunduh dari