

ANALISA KETIDAKEFEKTIFAN IDENTIFIKASI RISIKO MEMPENGARUHI PENILAIAN KINERJA PROYEK DI PT ALKHA INDUSTRI

Andi Martias¹, Rahma Wiyanti², Susan Rachmawati³, Sudirja⁴

Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia

Universitas Pamulang, Indonesia²

andi.aim@bsi.ac.id¹, dosen01403@unpam.ac.id², susan.srw@bsi.ac.id³,

sudirja.sdj@bsi.ac.id⁴

Submitted: 07th April 2023/ **Edited:** 25th June 2023/ **Issued:** 01st July 2023

Cited on: Martias, A., Wiyanti, R., Rachmawati, S., & Sudirja, S. (2023). ANALISA KETIDAKEFEKTIFAN IDENTIFIKASI RISIKO MEMPENGARUHI PENILAIAN KINERJA PROYEK DI PT ALKHA INDUSTRI. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 6(3), 492-501.

ABSTRACT

PT Alkha Industri (ALKAIND), as one of the leading industrial and design companies in Indonesia. Of course, handling projects worth hundreds of billions of rupiah and multi years requires a professional strategy and management so that the project is on time, does not exceed the costs that have been determined and in accordance with the specifications requested by the employer (client / owner). ALKIND already has project risk management rules/procedures and the project team has carried out project planning with risk management (risk identification). Research conducting analysis provides answers to the effectiveness of making project risk identification can affect the achievement of project targets. The data uses data from the company PT Alkha Industri from 2020 to 2022 for registered projects both completed and in progress. The results of the analysis can be concluded, 1) the risk owner who should identify potential risks in the project is not Project Control personnel because they do not know the potential risks of each function, 2) update risks every month by evaluating the realization of control, 3) risks so that their inherent risk score is reduced, 4) Perform other responses besides mitigating, namely how to avoid risk (avoiding), how to transfer risk (sharing / transferring), controlling risk (controlling) and optimizing risk (exploiting).

Keywords: Risk Owner, Inherent Risk Score, Mitigating, Avoiding, Sharing/Transferring, Controlling, Exploiting, Risk Factors

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan kompetisi sekarang ini, setiap perusahaan tidak hanya dituntut untuk melakukan efektifitas dan efisiensi biaya dalam kegiatan operasionalnya tetapi juga dituntut untuk mempunyai suatu strategi dalam memenangkan persaingan usaha. Formulasi dan perencanaan strategi usaha yang tepat dan didukung dengan teamwork yang kuat dan disiplin dalam mengimplementasikan strategi tersebut merupakan modal dasar bagi perusahaan agar tetap exist dalam menjalankan bisnisnya

di era persaingan global (Sunaryo, 2018).

Hal ini disadari pula oleh PT Alkha Industri (ALKIND), sebagai salah satu perusahaan rancang bangun dan PT Alkha industri yang terkemuka di Indonesia. Yang bergerak dibidang usaha rancang bangun, pengadaan, konstruksi dan uji coba operasi ini (EPCC), meliputi pabrik-pabrik pada industri: gas, panas bumi, kilang, petrokimia, mineral, pengelolaan lingkungan, dan infrastruktur. Selain itu, perusahaan inipun menyediakan jasa untuk studi kelayakan proyek/pabrik dan perawatan pabrik. ALKIND berdiri pada tanggal 12 Agustus 1981, sudah ratusan proyek yang telah ditangani sampai saat ini. Seperti halnya tahun 2013 ini ALKIND menangani 25 proyek yang bernilai antar \$ 80 juta – \$ 400 juta dalam waktu bersamaan. Tentunya penanganan proyek yang bernilai ratusan milyar rupiah dan multi years membutuhkan strategi dan manajemen yang professional agar proyek tepat waktu, tidak melebihi biaya yang telah ditetapkan dan sesuai dengan spesifikasi yang diminta oleh pemberi kerja (client/owner).

Dalam mengeksekusi proyek agar sesuai dengan tujuan yang “On Schedule, On Budget dan On Spesifikasi” proyek mempunyai Project Manager (PM) yang ditunjuk oleh management ALKIND untuk memimpin proyek dan menjadi wakil management di proyek. Dalam membantu mencapai tujuannya seorang PM membentuk team yang terdiri dari beberapa fungsi yaitu: Engineering, Procurement, Construction, HSE, Quality Control, Project Control dan Administrasi Finance. Fungsi-fungsi tersebut diatas di pimpin oleh seorang manager.

Penanganan proyek yang multi years dan kompleks membutuhkan penanganan yang terencana dan keterkaitan antara fungsi sangat erat dalam menangani proses bisnis proyek (Subyantoro, et al., 2022). Untuk itu untuk membantu proyek dalam mencapai tujuannya maka ALKIND membuat kebijakan dan aturan mengenai strategi dan tata ara mengelola proyek industri yang multi years yaitu manajemen risiko proyek.

Proyek di ALKIND dalam 3 (tiga) tahun terakhir sudah menerapkan manajemen risiko dalam mengesksekusi proyeknya. Di setiap proyek seorang Project Control Manager setiap bulan harus membuat dan meng update risiko proyek dan memberikan ke Departemen Project Risk Management. Walaupun team proyek sudah menjalankan perencanaan dengan menggunakan manajemen risiko akan tetapi masih saja proyek mengalami hambatan-hambatan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan narasi diatas, terlihat walaupun ALKIND sudah mempunyai

aturan/prosedur manajemen risiko proyek dan tim proyek sudah melakukan perencanaan proyek dengan manajemen risiko (identifikasi risiko) namun dari 25 (dua lima) proyek yang sedang di tangani/dikerjakan, 15 proyek masih mengalami keterlambatan. Memberikan jawaban atas keefektifan pembuatan identifikasi risiko proyek dapat mempengaruhi tercapainya target proyek. Hal-hal yang disampaikan dalam makalah ini adalah mengenai identifikasi, teknik, mitigasi dan penyebab belum dilakukan nya manajemen risiko di proyek. Indikasi keterlambatan beberapa proyek ALKIND karena belum dilakukannya manajemen risiko dengan benar.

LANDASAN TEORI

Risiko

Risiko menurut Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission dalam Fajar & Rusmana (2018) mendefinisikan risiko sebagai kemungkinan bahwa suatu kejadian akan terjadi dan berdampak buruk terhadap pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal-hal penting yang termuat dalam konsep risiko diantaranya adalah (Jelita & Shofawati, 2019):

1. Pemahaman risiko dimulai dengan perumusan strategi dan penetapan tujuan. Setiap entitas atau organisasi melaksanakan berbagai aktivitas atau kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka untuk mencapai strategi dan tujuan yang telah direncanakan atau ditetapkan sebelumnya.
2. Risiko tidak hanya mewakili satu kejadian tertentu saja. Risiko dapat menghasilkan berbagai kejadian tidak diinginkan yang mungkin terjadi dan berdampak negatif terhadap tujuan yang telah ditetapkan.
3. Risiko adalah melekat di dalam setiap aspek kehidupan. Hal ini mengandung arti bahwa di mana pun terjadi ketidakpastian, disitulah mungkin terdapat satu atau lebih risiko.

Manajemen Risiko

Manajemen risiko korporat (ERM) menurut COSO ERM adalah suatu proses yang Dipengaruhi oleh Dewan Direktur dan Dewan Komisaris, Manajemen, serta seluruh personel dalam korporat untuk memberikan jaminan yang wajar terhadap pencapaian tujuan korporat: diaplikasikan selaras dengan strategi yang telah ditetapkan pada seluruh bagian di dalam korporat, dirancang untuk mengidentifikasi kejadian yang

berpotensi memengaruhi tujuan korporat dan dikelola dalam batasan/selera risiko yang ditetapkan (Sofyan2019)

Manajemen Risiko di Proyek di ALKIND

Manajemen risiko proyek adalah proses yang sistematis mulai dari identifikasi risiko, analisa dan merespon risiko proyek yang meliputi maksimalisasi probabilitas dan konsekuensi dari kejadian positif dan minimalisasi probabilitas dan konsekuensi kejadian yang sebaliknya terhadap sasaran proyek (Silaen, et al., 2022). Risiko proyek adalah kegiatan kegiatan atau faktor-faktor yang apabila terjadi akan meningkatkan kemungkinan bergesernya target proyek yang berupa waktu, biaya, lingkup dan kualitas (Lata, 2019).

Peran dan Tanggung Jawab Internal Auditor Berkenaan Dengan Manajemen Risiko

Peran penting dari internal audit berkenaan dengan manajemen risiko adalah menyajikan atau memberikan assurance yang objektif kepada board of directors mengenai efektivitas dari kegiatan-kegiatan manajemen risiko di organisasi, yaitu dalam rangka untuk membantu memastikan risiko-risiko usaha yang utama telah dikelola dengan selayaknya dan pengendalian inten telah beroperasi secara efektif (Yunita, et al., 2023).

METODE PENELITIAN

Adapun langkah-langkah yang dilaksanakan pada data tahap I adalah : Validitas dilakukan untuk menguji apakah data mencerminkan apa yang diteliti atau mampu mengukur elemen faktor dalam penelitian (Prakosa & Wintaka, 2020). Uji validitas menggunakan construct validity dimana korelasi yang tinggi menunjukkan bahwa alat ukur mampu mencerminkan faktor-faktor dalam penelitian (Primandaru, 2019). Pengujian validitas dilakukan dengan analisa faktor dimana nilai faktor *loadings* pada component matrix merupakan distribusi kesemua item dalam bentuk satu faktor. Angka-angka yang tercipta merupakan factor loadings yang menunjukkan besarnya korelasi antara faktor dengan elemen pembentuknya. Setiap faktor apabila item loadings > 0,55 maka elemen faktor dinyatakan valid dan nilai eigen value < 1 maka faktor tersebut dibuang (Riyanto & Hatmawan, 2020)

Analisa deskriptif, Analisa ini memiliki kegunaan untuk menyajikan karakteristik

tertentu suatu data dari sampel tertentu. Analisa ini memungkinkan peneliti mengetahui secara cepat gambaran sekilas dan ringkas dari data yang didapat. Nilai mean yang berarti nilai rata-rata, dan nilai median yang diperoleh dengan cara mengurutkan semua data. Hasil data deskriptif akan disajikan dalam masing- masing variabel. Analisa risiko, Analisa level risiko dilakukan dengan indeks level risiko, dimana indeks level risiko adalah perkalian antara frekuensi dan dampak (Rahayu, et al., 2023). Indeks level risiko dikelompokkan ke dalam empat kelas sesuai Tabel 1. Rentang klaster diketahui dari bobot yang paling tinggi dikurangi dengan bobot yang paling rendah dan hasilnya dibagi dengan banyaknya klaster. Hasil dari analisa risiko ini digunakan untuk mereduksi jumlah variabel, yang diambil adalah variabel risiko yang mempunyai indeks level risiko signifikan dan tinggi.

Tabel 1. Level Risiko

Symbol	Level Risiko	Keterangan
H	Risiko	Perlu Pengamatan
S	Risiko Signifikan	Perlu Ditangani oleh Manajer
M	Risiko Sedang	Risiko Rutin, Ditangani
L	Risiko Rendah	Risiko Rutin, Ada Anggaran

Sumber : Lessen, 2018

Analisa Hierarchy Process (AHP)

Analisa AHP adalah salah satu metode yang digunakan pada penelitian ini untuk mengetahui bobot atau nilai faktor risiko yang berpengaruh pada kinerja waktu proyek. Menurut (Prakoso, 2017) Metode Analytic Hierarchy Process(AHP) merupakan salah satu metode yang dapat menterjemahkan karakter kualitatif faktor-faktor SWOT menjadi karakter yang kuantitatif. Perhitungan AHP, dimulai dengan perlakuan normalisasi matriks, perhitungan konsistensi matriks, konsistensi hirarki dan tingkat akurasi, perhitungan nilai lokal pengaruh, dan perhitungan nilai lokal frekwensi, dari hasil perhitungan ini akan didapat nilai akhir risiko (goal) dan peringkat berdasarkan bobot hasil perhitungan.

HASIL PENELITIAN

Agar fokus dalam melakukan manajemen risiko maka ALKIND membentuk Departemen Enterprise Management (ERM) dimana membantu Unit/Divisi/Departemen dalam pembuatan identifikasi risiko. Sedangkan Departemen PRM membantu proyek mengidentifikasi risiko dimasing-masing fungsi yang ada di proyek. Agar dapat

membantu memastikan respon terhadap risiko yang dilakukan manajemen dilaksanakan maka PRM maupun ERM membuat kebijakan dan prosedur. Untuk selanjutnya penulis akan membahas identifikasi risiko di proyek sebagai bahan pembahasan dalam makalah ini.

Pelaksanaan Identifikasi Risiko di Proyek

Pada pelaksanaannya di proyek-proyek ALKIND yang melakukan identifikasi risiko pada setiap fungsi di proyek setiap bulan adalah personil Project Control, dibantu oleh personil PRM. Identifikasi risiko yang di buat oleh proyek terlihat sebagai formalitas karena personil Project Control belum melibatkan risk owner secara full dalam pembuatan identifikasi risiko di masing-masing fungsinya. Di awal penerbitan identifikasi risiko proyek personil Project Control melibatkan risk owner untuk memberikan masukan potensial risiko apa saja yang ada di masing-masing fungsi. Tetapi dalam mengupdate risiko setiap bulannya risk owner tidak lagi mereview risiko fungsinya. Sehingga identifikasi risiko dari awal dibuat sampai beberapa bulan kedepan/ 1 (tahun) tidak berubah.

Selain proyek belum mengupdate risiko tiap bulan secara benar karena tidak melibatkan risk owner, proyek juga belum mensosialisasikan identifikasi risiko ke seluruh fungsi yang ada di proyek. Sehingga masing-masing fungsi yang ada di proyek tidak mengetahui potensial risiko yang dapat menghambat mereka dalam mencapai tujuan serta kemungkinan dapat bergesernya target proyek yang berupa waktu, biaya, lingkup dan kualitas dari proyek.

Respon terhadap risiko yang dilakukan di ALKIND hanya menggunakan satu respon dari 5 (lima) respon yang ada di teori yaitu mengurangi (mitigating). Potensial risiko yang ada di risiko proyek dari bulan ke bulan tidak berubah, begitupun realisasi pengendalian risiko (mitigating).

Hubungan Identifikasi Risiko Dengan Keterlambatan Proyek

Proyek belum memakai perencanaan manajemen risiko sebagai strategi dalam membantu proyek untuk mencapai tujuannya. Ini terlihat dari identifikasi risiko yang dibuat proyek belum memasukkan kejadian-kejadian potensial yang jika terjadi akan mempengaruhi proses bisnis proyek, tetapi hanya risiko umum yang diidentifikasi. Proyek belum melakukan pengendalian risiko, risiko hanya dicatat dan dilaporkan tiap bulan ke manajemen ALKIND.

Akibat belum dilakukan identifikasi risiko secara benar, besar kemungkinan terjadinya risiko pada suatu fungsi di dalam proyek. Bila risiko benar-benar terjadi, maka diperlukan usaha untuk memperbaiki dan mengusahakan dampak/efek dari risiko tidak mengganggu fungsi-fungsi lain yang ada di dalam proyek. Akibatnya proyek mengalami keterlambatan karena tidak sesuai dengan yang direncanakan/di schedule kan.

Identifikasi Risiko Membantu Proyek Mencapai Tujuan

Identifikasi proyek dilakukan oleh masing-masing risk owner yang mengetahui potensial-potensial risiko yang ada di unitnya setiap bulan, dikonsultasikan ke PRM dan dilaporkan ke personil Project Control agar dapat dijadikan identifikasi risiko proyek. Identifikasi risiko yang telah dibuat dan di update tiap bulan di sosialisasikan ke fungsi-fungsi yang terkait di proyek agar dapat mengetahui risiko fungsi bagian lain sehingga dapat menghindari risiko (avoiding) dan mengendalikan (controlling) risiko di fungsinya. Setiap fungsi di dalam proyek melakukan identifikasi risiko yang disesuaikan dengan risiko yang akan terjadi. Risiko yang dimasukkan kedalam risiko proyek yang spesifik sehingga dapat dikendalikan risikonya sehingga sehingga inherent risk score nya berkurang. Bila inherent risk score nya berkurang maka risiko tersebut dapat dikendalikan, sehingga untuk bulan berikutnya risk owner kembali melakukan identifikasi risiko di fungsinya.

Bila setiap potensial risiko dimasukkan kedalam identifikasi risiko dan dilakukan pengendalian setiap bulan sampai proyek selesai maka proyek dapat melihat kedepan risiko yang akan terjadi dan dapat mengantisipasi risiko-risiko tersebut maka kemungkinan besar proyek dapat mencapai tujuannya yang On Schedule, On Budget dan On Spesifikasi.

Pembahasan dari 7 (tujuh) faktor dominan yang berpengaruh pada kinerja waktu pada pelaksanaan proyek pembangunan dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) kelompok faktor yaitu Perencanaan, Pelaksanaan, dan Kebijakan/wewenang pemilik. Ketigakelompok faktor tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan, terdapat 2 (dua) faktor risiko, yaitu singkatnya waktu pekerjaan dan perkiraan Bill of Quantity (BQ) yang kurang akurat.
2. Tahap Pelaksanaan, terdapat 4 (empat) faktor risiko, yaitu tenaga kerja dan produktifitas peralatan, kemampuan dan kecakapan pelaksana, gangguan cuaca,

dan perpajakan.

3. Kebijakan / wewenang pemilik, terdapat 1 (satu) faktor risiko, yaitu manajemen proyek yang kurang pengalaman
4. Tahapan kelompok faktor dan variabel dominan secara terinci dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini

Tabel 2. Variabel Dominan Pada Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja

No	Kelompok Faktor	Nama Variabel	Variabel Dominan yang Berpengaruh terhadap Kinerja
1	Perencanaan	X1 X5	Singkatnya waktu pekerjaan Perkiraan Bill of Quantity (BQ) yang kurang akurat
2	Pelaksanaan	X9 X12 X14	Tenaga Kerja dan Produktifitas Peralatan Kemampuan dan Kecakapan Pelaksana Gangguan
3	Kebijakan/wewenang	X21 X28	Perpajakan Manajemen proyek yang kurang pengalaman

Sumber: Data penelitian, 2022

Dari hasil penelitian ini dapat dibahas mengenai tindakan koreksi pada faktor-faktor utama yang dominan berpengaruh terhadap kinerja waktu pada proyek pembangunan. Tindakan pencegahan dan koreksi dalam pembahasan ini sesuai dengan input dari pakar pada validasi variabel data tahap tigadan diselaraskan dengan referensi dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 3. Tindakan Koreksi terhadap Faktor-faktor Utama

No	Faktor-faktor resiko	Tindakan Koreksi
1	Manajemen proyek yang kurang pengalaman (X28)	Owner diwajibkan untuk mengikuti BIMTEK pelaksanaan Sangsi diberikan bagi yang tidak mengikuti BIMTEK.
2	Perpajakan (X21)	Memilah Material bangunan yang dikenai pajak, Memperhitungkan secara matang pajak yang harus Membuat laporan pemberitahuan tentang kondisi lapangan dan meminta perpanjangan waktu pelaksanaan Tim pelaksana yang dibentuk harus mampu mengelola
3	Gangguan cuaca (X14)	Mendatangkan tenaga kerja dari luar yang berpengalaman untuk memobilisasi pekerja lokal Melakukan pembinaan dan pembekalan kepada pekerja oleh konsultan perencana sebelum Menggunakan peralatan dari pihak lain melalui penyewaan jika sangat membutuhkan.
4	Tenaga kerja dan produktifitas peralatan (X9)	

No	Faktor-faktor resiko	Tindakan Koreksi
5	Perkiraan Bill of Quantity (BQ) yang kurang akurat (X5)	Review terhadap metode perhitungan dalam analisa harga Membentuk Tim Perencana yang profesional sesuai dengan latar belakang keahlian, boleh diambil dari kalangan SMK yang memiliki jurusan teknik yang dibutuhkan ataupun dari kalangan Pendidikan tim perencana minimal D3 teknik sesuai jurusan.

Sumber : Data penelitian, 2022

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian, maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. Risk owner yang seharusnya melakukan identifikasi potensial risiko di proyek bukan personil Project Control karena tidak mengetahui potensial risiko masing-masing fungsi.
2. Melakukan update risiko setiap bulan dengan mengevaluasi realisasi pengendalian risiko sehingga inherent risk score nya berkurang.
3. Melakukan respon yang lain selain mengurangi (mitigating) yaitu bagaimana menghindari risiko (avoiding), bagaimana memindahkan risiko (sharing/transferring), mengendalikan risiko (controlling) dan mengoptimalkan risiko (exploiting).

DAFTAR PUSTAKA

- Arifudin, O., Wahrudin, U., & Rusmana, F. D. (2020). *Manajemen risiko*. Penerbit Widina.
- Fajar, I., & Rusmana, O. (2018). Evaluasi penerapan sistem pengendalian internal BRI dengan COSO framework. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 20(4).
- Hidayah, R., Sukirman, S., Suryandari, D., & Rahayu, R. (2018). Peran Auditor Internal dalam Implementasi Manajemen Risiko pada Perguruan Tinggi. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 3(2), 129-133.
- Jelita, W. R. S., & Shofawati, A. (2019). Manajemen Risiko Operasional Pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Jabal Nur Tebuireng di Surabaya. *Falah: Jurnal Ekonomi Syariah*, 4(1), 69-82.
- Lata, R. S. (2019). Non-Performing Loan and Its Impact on Profitability of State Owned Commercial Banks in Bangladesh: An Empirical Study. *Proceedings of 11th Asian Business Research Conference* (pp. 1-13). Bangladesh: BIAM Foundation.
- Lessen, J.-J., Denthe, N. A., & Roger, L. (2018). Sustainability, risk management and governance: towards an integrative approach. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 14(5), 670-684.

doi:<http://dx.doi.org/10.1108/C G-07-2014-0077>.

- Prakosa, A., & Wintaka, D. J. (2020). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi minat penggunaan ulang e-wallet pada generasi milenial di daerah istimewa yogyakarta. *Bisman (Bisnis Dan Manajemen): The Journal of Business and Management*, 3(1), 72-85.
- Prakoso, A.B, Negoro, N.P, dan Persada, F.S. (2017) , Analisis Strategi Pemasaran Produk Kosmetik Wardah dengan Pendekatan SWOT-AHP (ANALYTIC HIERARCHY PROCESS), Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya 60111 Indonesia.
- Primandaru, N. (2019). Pengaruh Entrepreneurial Education, Risk Tolerance Dan Self Efficacy Terhadap Entrepreneurial Intention Pada Mahasiswa. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 19(1), 11-24.
- Rahayu, E., Kifti, W. M., Rohminatin, R., Santoso, S., & Kurniawan, A. (2023). MANAJEMEN RESIKO (STUDI KASUS PADA STMIK ROYAL KISARAN). *JOURNAL OF SCIENCE AND SOCIAL RESEARCH*, 6(1), 123-128.
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode riset penelitian kuantitatif penelitian di bidang manajemen, teknik, pendidikan dan eksperimen*. Deepublish
- Silaen, J. A., Gunawan, I., & Tewu, M. D. (2022). Analisis Risiko Pelayanan Pasien Lama Terhadap Penyakit Diabetes Melitus Tipe 2 (Studi Kasus: RS Yadika Pondok Bambu Jakarta Timur). *Jurnal Manajemen Risiko*, 2(2), 1-28.
- Sofyan, M. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan BPR Syariah Di Indonesia. *Sains Manajemen*, 5(2).
- Subyantoro, A., Mardiana, T., & Hasan, Z. M. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- Sunaryo, K. (2018). *Sistem pengendalian manajemen dan perilaku disfungsional: studi Empiris terhadap 12 BUMN industri strategis di Indonesia*. CergasPublika.
- Yunita, A., Wardhani, R. S., Levany, Y., Rahmadoni, F., Fibrianto, A., & Martoyo, A. (2023). *Manajemen Risiko Fraud*. TOHAR MEDIA.