

---

## PERAN AUDIT INTERNAL DALAM PT. HUTAMA KARYA (PERSERO)

**Anastasia Jessica**

Magister Akuntansi Universitas Indonesia – Jakarta

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran audit internal dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN), apakah masih dalam tahap mengevaluasi kepatuhan kegiatan perusahaan terhadap peraturan, atau sudah berevolusi menjadi mitra bisnis untuk manajemen untuk membantu menambah nilai bagi perusahaan. Penelitian ini dilakukan di BUMN yang berada di bidang konstruksi, PT Hutama Karya (Persero). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen dan laporan yang mendukung kegiatan audit internal perusahaan, serta hasil wawancara dengan auditor internal dan auditee. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa peran audit internal di PT Hutama Karya adalah masih lebih pada peran mengevaluasi kegiatan perusahaan dibandingkan dengan peraturan, meskipun juga telah sedikit demi sedikit ditingkatkan untuk menjadi mitra bisnis manajemen. Peningkatan ini masih belum efektif, karena ruang lingkup pekerjaan audit masih terbatas untuk memeriksa kepatuhan terhadap peraturan, dan kurangnya penghargaan dari auditee tentang keberadaan unit audit internal.

**Kata Kunci:** Badan Usaha Milik Negara; Efektivitas audit internal; Peran audit internal

**Abstract:** The objective of this research is to analyze the role of internal audit in a State-Owned Enterprise (SOE), whether it's still in the stage of evaluating the company's activity compliance to the regulations, or it's already evolved to be a business partner for management to help adding value for the company. This research is done in a SOE which is in a construction field, PT Hutama Karya (Persero). The data used in this research are documents and reports supporting the activities of the company's internal audit, as well as the result of interviews with the internal auditors and auditees. The result of this research states that the role of internal audit in PT Hutama Karya is still more to the role of evaluating the company's activity compared to the regulation, although it also has improved bit by bit to be management's business partner. This improvement is still not yet being effective, since the scope of audit work is still limited to checking the compliance to regulations, and the lack of appreciation from the auditees about the existence of internal audit unit.

**Keywords:** *State-Owned Enterprise; Internal audit's effectivity; Role of internal audit*

---

## PENDAHULUAN

Peran audit internal berkembang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder* perusahaan. Kebutuhan tersebut berkembang karena perkembangan bisnis yang menyebabkan timbulnya risiko-risiko baru yang harus dihadapi perusahaan. Untuk dapat bertahan dalam dunia bisnis yang berkembang, perusahaan harus memiliki kepastian bahwa kegiatan operasi perusahaan sudah berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuannya. Untuk mendapatkan keyakinan tersebut, diperlukan saran dan rekomendasi untuk memperbaiki sistem perusahaan agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Agar saran dan rekomendasi yang didapatkan dapat diaplikasikan dengan baik, maka diperlukan pelatihan bagi manajemen untuk menanggapi risiko yang dihadapi perusahaan. Perubahan-perubahan inilah yang menuntut audit internal untuk mengembangkan perannya dari hanya sebagai pemberi jasa *compliance*.

Dahulu, peran audit internal dalam perusahaan adalah memberikan jasa *compliance*, yaitu memeriksa kesesuaian aktivitas perusahaan dengan peraturan yang berlaku dan perencanaan yang telah dibuat untuk mencapai tujuan organisasi. Namun sekarang peranan audit internal sudah semakin berkembang. Menurut Institute of Internal Auditor (IIA, 2013), audit internal sekarang harus dapat memberikan jasa *assurance* (penjaminan), jasa konsultasi, dan katalis.

Penelitian Prima (2013) yang dilakukan dalam PT Telkom menyebutkan bahwa audit internal PT Telkom sudah menjalankan *quality assurance*, yaitu kegiatan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi kinerja audit internal. Berdasarkan kegiatan tersebut, didapatkan bahwa audit internal PT Telkom hanya menjalankan peran berdasarkan prosedur kerja, tanpa benar-benar mengerti tujuan utama menjalankan prosedur tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian Murtini (2013) yang menyatakan bahwa audit internal di BUMN kurang efektif karena sebagian besar hanya memberikan jasa *compliance*, dan belum mempertimbangkan risiko secara keseluruhan sebagai strategi audit internal.

Penelitian ini mengangkat peranan audit internal dalam BUMN karena berdasarkan penelitian Prima (2013) pada PT Telkom dan Murtini (2013) pada seluruh BUMN dapat disimpulkan bahwa audit internal dalam BUMN masih belum efektif. Peran audit internal dalam BUMN masih dalam tahap perkembangan, dan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan *stakeholder*. BUMN, merupakan perusahaan-perusahaan yang sebagian atau seluruh modalnya dimiliki pemerintah, dan bertujuan untuk mengejar keuntungan dan meningkatkan kesejahteraan rakyat, yang artinya *stakeholder* bagi BUMN mencakup seluruh rakyat Indonesia.

Penelitian ini dilakukan pada PT Hutama Karya (Persero), atau lebih sering disebut HK, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi. Hal ini dilakukan karena menurut Deputy Bidang Sarana dan Prasarana Bappenas dalam paparannya tentang Prioritas Kedaulatan Energi dan Infrastruktur 2015-2019 (2014), terdapat beribu-ribu infrastruktur (jalan, bangunan dan fasilitas umum, perumahan, pembangkit listrik, sistem pengairan) yang akan dibangun di seluruh Indonesia, dan pemerintah lebih memilih untuk menyerahkan tugas-tugas tersebut, terutama pembangunan yang strategis seperti jalur kereta api dan jalan tol, pada perusahaan BUMN karena dananya disediakan dengan Penyertaan Modal Negara, sehingga tidak akan terjadi kekurangan dana yang menyebabkan pembangunan terhenti. Dari paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa BUMN-BUMN konstruksi akan mendapatkan banyak tugas dari pemerintah, serta mendapatkan banyak dana dari pemerintah.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar peranan audit internal dalam HK, serta mengetahui apakah audit internal HK masih pada tahapan sebagai pemberi jasa *compliance* atau sudah lebih berkembang sesuai dengan perkembangan audit internal di dunia. Selain itu, tujuan lain dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan audit internal HK tersebut.

## KAJIAN KEPUSTAKAAN

Dalam Ernst & Young (2014) disebutkan lingkungan bisnis perusahaan mengalami perubahan yang amat cepat agar dapat bertahan dalam pasarnya. Perubahan lingkungan disertai dengan timbulnya risiko baru yang belum pernah dihadapi sebelumnya. Untuk itu, perusahaan maupun audit internal harus beradaptasi dan berkembang dalam rangka memenuhi harapan pemangku kepentingan (*stakeholder*). Tugas auditor internal dalam suatu perusahaan adalah memastikan bahwa proses bisnis yang dilakukan sesuai dengan standar/prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, auditor internal juga harus menganalisis dan menilai data-data dan proses bisnis dalam perusahaan agar dapat menemukan risiko-risiko apa saja yang sedang dan akan terjadi, dan menyiapkan mitigasi untuk risiko-risiko tersebut. Dan internal audit harus mengomunikasikan indikasi risiko dan solusinya pada manajemen untuk ditindaklanjuti. Peran audit internal berkembang dari pemberi jasa *compliance* menjadi pemberi jasa *assurance*.

Abu Dhabi Center for Corporate Governance (2010) dalam Konferensi IIA di Abu Dhabi, menjelaskan bahwa awalnya audit internal berorientasi pada jasa *compliance* (kesesuaian). Tugas audit internal adalah menyesuaikan kegiatan operasi perusahaan dengan prosedur-prosedur yang telah dibuat dan peraturan-peraturan yang berlaku. Pertama-tama, jasa *compliance* ini hanya difokuskan pada bidang akunting, yaitu memeriksa kesesuaian laporan keuangan dengan peraturan yang berlaku. Kemudian, sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*, ruang lingkup audit internal bertambah menjadi memeriksa efektivitas pengendalian internal, serta membantu manajemen dalam mengevaluasi dan menilai risiko-risiko dalam perusahaan. Pada peranan sebagai pemberi jasa *compliance* ini, audit internal bertujuan untuk membantu manajemen untuk menjalankan tanggung jawabnya secara efektif. Audit internal melakukan pendekatan yang bersifat detektif, yaitu mencari masalah yang sudah terjadi. Kegiatan audit internal didasarkan pada standar dan prosedur yang digunakan sebagai acuan kerja manajemen, dan hanya memastikan bahwa kegiatan audit sesuai dengan standar dan prosedur tersebut. Rekomendasi yang diberikan oleh peranan ini memberikan dampak jangka pendek, yaitu hanya memperbaiki temuan pada sistem yang berjalan saat ini.

Menurut *the Institute of Internal Auditor* (2014), peranan audit internal telah berkembang menjadi pemberi jasa *assurance*, konsultasi, dan katalis. Rekomendasi yang diberikan oleh peranan ini memberikan dampak jangka panjang, yaitu karena tujuannya adalah keberlanjutan usaha dengan meningkatkan nilai perusahaan dan memenuhi kebutuhan *stakeholder*. Maka IIA (2013) menyatakan bahwa peranan audit internal sekarang sudah berkembang menjadi pemberi *assurance* (keyakinan), karena sekarang selain memeriksa kesesuaian proses bisnis perusahaan dengan perencanaan, audit internal juga memberikan kepastian pada *stakeholder* bahwa perusahaan telah memanfaatkan sumber dayanya secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Peran audit internal sebagai pemberi jasa *assurance* disebut juga sebagai peran tradisional dengan pendekatan baru. Audit internal masih memberikan penilaian terhadap kinerja manajemen seperti pada jasa

*compliance*, namun dalam perkembangan ini, audit internal tidak hanya memeriksa kesesuaian dengan prosedur dan standar, tetapi pemeriksaan didasarkan pada tujuan dan risiko bisnis. Dalam memberikan jasa *assurance* ini, audit internal menjalankan *risk-based audit*, yaitu kegiatan audit yang didasarkan pada risiko-risiko dalam perusahaan, yang bertujuan untuk memastikan bahwa risiko-risiko perusahaan dapat dimitigasi sampai pada tahap yang dapat diterima oleh perusahaan, dan memastikan bahwa telah tersedia pengendalian yang dapat memitigasi risiko-risiko yang dihadapi manajemen. Jika risiko-risiko yang berdampak paling besar dalam perusahaan telah dapat diatasi dengan baik dalam perusahaan, maka audit internal dapat memberikan kepastian bahwa proses bisnis perusahaan telah berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

IIA (2014) juga menjelaskan, dalam memberikan jasa konsultasi, peran audit internal adalah sebagai sumber independen yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dengan cara memberikan saran-saran untuk memperbaiki sistem operasi perusahaan agar dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Peran audit internal sebagai konsultan ditunjukkan dengan penerapan *control self assessment (CSA)* pada perusahaan. CSA merupakan kegiatan untuk manajemen dalam menilai proses bisnis dan risikonya sendiri, dan audit internal berperan sebagai pemberi saran dan nasihat untuk membantu manajemen dalam melaksanakan penilaian tersebut. Penerapan CSA ini menunjukkan bahwa manajemen menganggap audit internal sebagai mitra bisnis yang dapat diajak berdiskusi dan diminta saran untuk pengendalian manajemen, bukan sebagai penjaga atau pencari kesalahan seperti anggapan manajemen terhadap audit internal saat masih memberikan jasa *compliance*. Audit internal melakukan pendekatan yang bersifat preventif, yaitu mencegah terjadinya masalah. Pencegahan ini dilakukan dengan manajemen menilai sendiri apakah perusahaan sudah memanfaatkan sumber dayanya dengan ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika ternyata dinilai proses bisnis belum efektif dan efisien, maka audit internal harus membantu manajemen mengevaluasi penyebab dan hambatan dalam perusahaan, kemudian memberikan saran perbaikan serta pelatihan kepada manajemen untuk meningkatkan kinerja manajemen.

Namun dalam memberikan rekomendasi dan pelatihan, audit internal harus tetap independen dan tidak memaksakan kehendak. Keputusan untuk mengambil tindakan atas rekomendasi tersebut merupakan tugas manajemen, audit internal hanya mengevaluasi dan memberikan masukan.

Sedangkan dalam peran audit internal sebagai katalisator, IIA (2014) menjelaskan bahwa auditor internal bertugas untuk memacu peningkatan efektivitas dan efisiensi proses bisnis perusahaan dengan cara memberikan wawasan dan rekomendasi berdasarkan analisa dan penilaian atas bisnis proses yang sedang berjalan. IIA menyatakan dalam *Statement of the Internal Audit* bahwa organisasi harus memastikan bahwa audit internalnya dapat meliputi area yang luas, dan organisasi harus memberikan pertimbangan yang memadai mengenai temuan-temuan dan rekomendasi audit yang efektif. Maka IIA (2014) juga menyebutkan bahwa dalam peran katalisator ini perusahaan harus menjalankan *quality assurance*, yaitu suatu kegiatan untuk menilai kualitas aktivitas audit internal, yang dilakukan oleh tim khusus yang ditunjuk oleh komite audit. Mengacu pada Standar Kinerja 2000 (IIA, 2010), pengelolaan fungsi audit internal yang efektif dan efisien harus dilakukan dengan tujuan memastikan bahwa kegiatan fungsi audit internal memberikan nilai tambah bagi organisasi. Jika dalam pengelolaan fungsi tersebut terdapat hambatan, maka temuan tersebut harus dilaporkan kepada manajemen puncak sesuai dengan rantai

garis hubungan langsung. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan kualitas audit internal yang sepenuhnya memahami proses dan tujuan bisnis perusahaan sehingga dapat memberikan wawasan kepada manajemen untuk meningkatkan proses tersebut.

Selain itu, IIA (2013) menjelaskan bahwa tiap perusahaan memiliki berbagai macam tim profesional, seperti audit internal, spesialis manajemen risiko, dan pengawas pengendalian lainnya, yang berfungsi untuk membantu perusahaan dalam menghadapi dan mengatasi risiko yang mungkin timbul dalam perusahaan. Agar bantuan-bantuan tersebut dapat diterima perusahaan dengan efektif dan tepat sasaran, maka diperlukan pembagian yang tepat untuk lingkup kerja masing-masing tim, sehingga sekarang diperkenalkan model *Three Lines of Defense* (Tiga Garis Pertahanan), yang membagi peranan tiap bagian dalam menghadapi risiko dalam perusahaan. Tujuan pembagian ini adalah untuk mengkoordinasi lingkup kerja tiap bagian untuk menghindari terjadinya duplikasi tugas.

Pada Garis Pertahanan Pertama, manajemen operasional dianggap sebagai *risk owner* karena pengendalian yang dibuat untuk sistem operasi perusahaan didesain berdasarkan kegiatan operasi sehari-hari, sehingga manajemen operasional akan langsung menilai jika ada risiko yang timbul pada desain yang telah mereka buat. Sebagai garis pertahanan pertama, manajemen operasional bertugas untuk mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, dan memitigasi risiko, serta memberikan arahan untuk pengimplementasian peraturan dan prosedur perusahaan agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Manajemen operasional juga bertugas untuk mengimplementasi tindakan perbaikan terhadap kekurangan proses dan pengendalian operasi.

Pada Garis Pertahanan Kedua, manajemen risiko dan fungsi *compliance* adalah *risk overseer* yang bertugas untuk mengawasi pengendalian pada garis pertahanan pertama/ manajemen operasional. Tujuan garis pertahanan ini adalah memastikan bahwa garis pertahanan pertama telah didesain dengan sebaik-baiknya dan berjalan sesuai dengan tujuannya. Fungsi pengawasan oleh garis pertahanan kedua ini mencakup:

- a. Fungsi atau komite manajemen risiko, yang mengawasi implementasi praktik manajemen risiko, serta membantu *risk owner* untuk menjelaskan pengungkapan risiko dan melaporkan informasi-informasi terkait risiko pada seluruh bagian perusahaan.
- b. Fungsi *compliance*, yang mengawasi risiko-risiko khusus, seperti ketidaksesuaian dengan peraturan yang berlaku.
- c. Fungsi pengendalian, yang mengawasi risiko finansial dan masalah dalam pelaporan.

Pada Garis Pertahanan Ketiga, internal audit berperan sebagai pemberi jasa *assurance* yang bersifat independen, yang bertugas untuk memberikan kepastian pada manajemen senior dan dewan komisaris bahwa tata kelola perusahaan, manajemen risiko, dan pengendalian internal dalam perusahaan telah efektif, dan termasuk juga kepastian bahwa garis pertahanan pertama dan kedua telah memenuhi tugasnya dalam manajemen risiko dan pengendalian. Dalam garis pertahanan ketiga ini, audit internal mengimplementasikan *risk-based internal auditing* (RBIA), yaitu sebuah metodologi yang menghubungkan kegiatan audit internal dengan *framework* manajemen risiko secara keseluruhan. Chartered Institute of Internal Auditors (2014) menjelaskan bahwa RBIA menentukan kegiatan prioritas audit internal, yaitu tidak hanya melakukan pemeriksaan berbasis pada risiko, tetapi juga melakukan pemeriksaan atas proses yang dilakukan oleh manajemen risiko. Dalam RBIA, audit internal

menilai tingkat risiko perusahaan, melakukan pemeriksaan atas proses yang telah dijalankan dalam menangani risiko tersebut, serta menguji *framework* manajemen risiko yang telah ditetapkan oleh manajemen, untuk memberikan kepastian pada bahwa proses manajemen risiko telah dijalankan dengan baik. Auditor internal lebih berperan dalam mendiskusikan dan mengobservasi pengawasan pengendalian yang dilakukan oleh manajemen risiko, daripada langsung terjun sendiri ke lapangan dan menganalisa risikonya sendiri. Dalam garis pertahanan ketiga dan metode RBIA ini, audit internal menjalankan peran sebagai pemberi jasa *assurance*, konsultasi dan katalis.

## METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini adalah penelitian analisa studi kasus, yaitu penelitian yang memuat analisa yang berhubungan dengan suatu keadaan dalam perusahaan untuk memahami suatu kejadian, dan kemudian membuat kesimpulan dan saran berdasarkan kejadian tersebut. Penelitian ini menganalisa peranan audit internal HK saat ini, serta memberikan saran-saran untuk meningkatkan peranan audit internal agar lebih efektif dalam membantu meningkatkan nilai perusahaan.

Berdasarkan caranya, penelitian ini merupakan penelitian operasional, yaitu penelitian yang dilakukan pada suatu proses kegiatan tertentu yang sedang berlangsung yang bertujuan untuk membuat saran-saran yang berguna untuk meningkat nilai proses kegiatan tersebut. Penelitian ini memberikan gambaran pentingnya peranan audit internal dalam membantu meningkatkan nilai perusahaan, serta memberikan saran-saran untuk meningkatkan peranan audit internal.

Berdasarkan sifat datanya, penelitian ini menggunakan data kualitatif, yaitu data yang berbentuk kalimat dan gambar (bukan dalam bentuk angka). Data kualitatif bisa didapat melalui pengumpulan data seperti analisis dokumen, wawancara, dan observasi yang sudah dituangkan ke dalam catatan lapangan/transkrip.

Berdasarkan cara memperoleh datanya, penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang didapat dengan cara langsung dari sumbernya, yaitu dengan cara observasi dan wawancara. Data primer sering juga disebut sebagai data asli dan bersifat *up-to-date*.

Berdasarkan sumber datanya, penelitian ini menggunakan data internal, yaitu data yang menggambarkan keadaan di dalam suatu organisasi, seperti negara, perusahaan, departemen, dan lain-lain.

Sementara, prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian adalah:

### a. Studi literatur

Yaitu mengumpulkan data melalui riset kepustakaan dengan mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan penelitian dengan tujuan untuk memperoleh pengetahuan teoritis dan pendapat para ahli yang digunakan untuk membantu mendeskripsikan permasalahan dalam penelitian.

### b. Survei

Yaitu mengumpulkan data langsung dari objek penelitian, dengan tujuan untuk memperoleh fakta dari gejala yang ada dan hasilnya akan dibandingkan dengan teori yang didapat dari studi literatur. Jenis observasi yang dilakukan untuk penelitian ini adalah wawancara, observasi, survei, serta mengumpulkan dan menganalisis data, yang akan dilakukan langsung kepada bagian audit internal HK. Data yang digunakan adalah dokumen-dokumen penunjang aktivitas audit

internal HK seperti laporan hasil pemeriksaan, piagam audit, program dan rencana kerja audit internal.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Audit internal dalam HK masih pada tahap sebagai pemberi jasa *compliance*, tetapi juga telah berusaha untuk meningkatkan perannya dari pemberi jasa *compliance*, konsultasi, dan katalisator.

Selain itu, peran audit internal tersebut masih kurang efektif karena banyaknya temuan yang belum ditemukan akar permasalahannya, sehingga masih sering terulang setiap tahun. Banyak juga *auditee* yang masih belum memahami akan perlunya audit internal dalam perusahaan dan merasakan kurang memadainya jasa yang diberikan oleh audit internal.

### Pembahasan

Untuk mengetahui besarnya peranan audit internal dalam HK dilakukan analisa pada beberapa hal, yaitu perbandingan standar audit internal yang digunakan dengan kinerja HK sebenarnya, analisa program kerja audit internal, dan hasil wawancara tentang persepsi auditor dan *auditee*. Berdasarkan analisa tersebut, didapatkan hasil sebagai berikut:

#### 1. Perbandingan dengan standar audit internal yang digunakan

Audit internal HK belum sepenuhnya sesuai dengan standar audit internal yang digunakan, Standar Profesi Audit Internal (SPAI). Masih terdapat beberapa hal yang belum dilakukan oleh audit internal HK. Berdasarkan hasil perbandingan di atas, audit internal HK saat ini sedang dalam tahap perkembangan untuk menjadi pemberi jasa *assurance* dan konsultasi, yaitu dengan mendasarkan kegiatan kerjanya pada risiko perusahaan dan bekerja sama dengan *auditee* untuk menentukan sasaran pemeriksaan (standar 2110 dan 2120), yaitu melakukan evaluasi atas risiko-risiko yang telah ditetapkan oleh manajemen risiko dan menilai apakah manajemen risiko telah cukup untuk memitigasi risiko tersebut, serta melakukan perencanaan untuk meningkatkan sistem pengendalian intern agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan kegiatan yang lebih efektif dan efisien. Namun audit internal HK masih belum cukup berkembang ke arah katalisator, dapat dilihat dari kurangnya penilaian kinerja untuk audit internal sendiri yang membuat *auditee* masih ragu apakah audit internal memahami proses bisnis unit kerja lain dan dapat memberikan wawasan untuk pencapaian KPI unit kerja lain.

#### 2. Analisa Program Kerja Tahunan Audit Internal

Berdasarkan program kerja audit internal, didapatkan bahwa audit internal telah mendasarkan program kerjanya pada risiko perusahaan, agar dapat kemudian memberikan saran untuk memitigasi risiko tersebut dan memberikan kepastian bahwa risiko yang timbul dalam perusahaan sudah dapat diatasi. Selain itu, audit internal juga memberikan saran-saran untuk pengembangan sistem agar proses bisnis dapat berjalan lebih efektif. Audit internal juga memberikan pelatihan kepada karyawan-karyawan agar dapat mencapai KPI pada unit kerjanya. Berdasarkan rencana kerja, dapat dilihat bahwa audit internal telah berkembang menjadi pemberi jasa *assurance*, serta sebagai konsultan dan katalis.

Audit internal tidak hanya memeriksa kesesuaian saja, namun juga membantu memberikan saran perbaikan, serta berusaha agar dapat memberikan rasa percaya dan aman bagi perusahaan bahwa perusahaannya telah berjalan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Audit internal telah

merencanakan untuk memberikan pelatihan kepada sumber daya manusia agar dapat menjalankan tugas-tugasnya secara efektif, walaupun pada praktiknya masih belum dilaksanakan.

### 3. Analisa Hasil Wawancara dengan Auditor dan *Auditee*

Berdasarkan sudut pandang auditor, audit internal telah berusaha menjalankan perannya menjadi bukan sekedar pemeriksa kesesuaian atau hanya untuk membantu menemukan kesalahan. Auditor internal telah berusaha untuk berkembang sebagai pemberi jasa *assurance*, yaitu dengan cara berdiskusi dengan *auditee* agar lebih memahami proses bisnis *auditee* dan risiko-risiko yang timbul di unit kerja *auditee*, sehingga dapat memberikan rekomendasi yang tepat sasaran, yang artinya auditor sudah dapat memberikan rasa percaya dan aman bagi *auditee* akan kelancaran proses bisnisnya. Namun auditor internal masih belum mengembangkan dirinya menjadi konsultan dan katalisator, dapat dilihat dengan belumnya memberikan pelatihan mengenai penilaian pengendalian mandiri.

Berdasarkan sudut pandang *auditee*, audit internal masih lebih dianggap sebagai pemberi jasa *compliance* saja. *Auditee* menyatakan bahwa bantuan yang diberikan oleh auditor adalah karena dapat “menunjukkan kesalahan yang tidak diduga sebelumnya.” *Auditee* tidak menganggap audit internal sebagai mitra bisnis yang dapat diajak berdiskusi untuk dapat mengembangkan kinerja *auditee* agar tidak lagi membuat kesalahan, melainkan dianggap sebagai suatu bagian yang dapat membantu menemukan kesalahan yang ada.

Sedangkan berdasarkan hasil wawancara keseluruhan, didapatkan bahwa pada praktiknya, audit internal lebih mengarah pada jasa *compliance* dan hanya sedikit saja berkembang menjadi konsultan.

Berdasarkan keterangan-keterangan di atas, maka dapat dilihat bahwa audit internal dalam HK masih berada pada peran sebagai pemberi jasa *compliance*, tetapi juga telah berusaha untuk meningkatkan perannya dari pemberi jasa *compliance* menjadi:

#### 1. Pemberi jasa *assurance*

Audit internal telah menjalankan audit berbasis risiko dan program kerja audit didasarkan pada risiko-risiko yang timbul dalam perusahaan, sehingga audit internal dapat memberikan langkah mitigasi agar risiko-risiko tersebut dapat diturunkan sampai pada tahap yang dapat diterima perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa audit internal telah berusaha memberikan rasa percaya dan aman bagi perusahaan bahwa risiko-risiko dalam perusahaan dapat ditangani.

#### 2. Konsultan

Audit internal juga telah berusaha menjadi konsultan dengan memberikan saran untuk meningkatkan sistem dan pengendalian manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa audit internal telah berkembang menjadi mitra bisnis bagi manajemen, yang dapat memberikan saran-saran untuk pengembangan sistem dalam perusahaan. Namun peran ini masih belum dioptimalkan oleh audit internal HK, karena audit internal masih belum memberikan wawasan mengenai penilaian pengendalian mandiri bagi manajemen, yang artinya ada saatnya audit internal masih berperan sebagai “pencari kesalahan” dalam manajemen.

#### 3. Katalisator

Audit internal telah berusaha mengembangkan perannya sebagai katalisator, yaitu dengan merencanakan pelatihan dan sosialisasi untuk meningkatkan kompetensi dan kualifikasi sumber daya manusia, baik bagi auditor internal sendiri atau unit kerja lainnya. Namun peran ini masih belum berhasil dikembangkan, terutama karena audit internal HK belum menjalankan program *quality assurance*, yang artinya bahkan audit internal sendiri belum mengevaluasi

efektivitas kinerjanya sendiri, sehingga sering kali *auditee* merasa rekomendasi yang diberikan audit internal masih kurang memadai.

Sedangkan untuk menilai efektivitas peran audit internal tersebut, dilakukan analisa yang didasarkan pada informasi sebagai berikut:

1. Laporan Hasil Pemeriksaan Audit Internal

Temuan audit yang selalu sama dan terus berulang di tiap proyek dan kantor wilayah HK, yang menunjukkan bahwa akar permasalahan utama yang menyebabkan masalah tersebut belum dapat diatasi oleh HK. Temuan-temuan ini dapat menghambat kinerja HK, yang juga akan mempengaruhi prestasi HK karena tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Kurangnya efektivitas ini disebabkan oleh fokus audit internal yang lebih pada kantor wilayah dan proyek saja, sedangkan kantor pusat jarang diaudit. Hal ini menunjukkan sebenarnya lingkup audit yang dilakukan HK masih kurang memadai, karena tawaran proyek dan sub-kontraktor dipilih oleh kantor pusat.

2. Analisa Hasil Wawancara dengan *Auditee*

Audit internal telah berusaha memberikan rekomendasi untuk mengatasi temuan tersebut, namun sering kali rekomendasi tersebut belum sepenuhnya dijalankan oleh *auditee*. Menurut *auditee* rekomendasi yang diberikan oleh audit internal kurang jelas dan kurang dielaborasi, tetapi *auditee* tidak menyatakan kekurangan tersebut langsung kepada audit internal, sehingga audit internal merasa bahwa rekomendasi yang diberikan telah memadai. Hal ini menunjukkan kurangnya rasa percaya *auditee* terhadap audit internal. Kebanyakan *auditee* masih menganggap audit internal adalah sebagai "pencari kesalahan", dan rekomendasi yang kurang dielaborasi menyebabkan *auditee* tidak yakin apakah audit internal telah sepenuhnya paham mengenai proses bisnis *auditee*. Rasa kurang percaya dan perbedaan persepsi ini membuat *auditee* kurang memberikan dukungan kepada audit internal, sehingga audit internal dalam HK sulit untuk berkembang karena terperangkap dalam peran *compliance*.

3. Perbandingan Rencana Kerja Audit Internal dengan Realisasi

Berdasarkan rencana kerja, audit internal HK lebih berfokus pada jasa *compliance*. Audit internal HK telah berperan efektif dalam perannya sebagai pemberi jasa *compliance*, namun masih kurang efektif dalam pelaksanaan peran sebagai pemberi jasa *assurance*, konsultasi dan sebagai katalisator yang dapat meningkatkan sistem operasi perusahaan. Hal tersebut juga dapat dilihat dari rencana kerja yang mengutamakan pemeriksaan atas kelengkapan dokumentasi.

Selain itu, jika dibandingkan dengan metode *three lines of defense*, rencana kerja audit internal lebih mengarah pada fungsi *compliance* yang berada pada garis pertahanan kedua, sementara menurut teori tersebut audit internal seharusnya merupakan garis pertahanan ketiga. IIA (2013) menyebutkan bahwa bukannya tidak mungkin bahwa sebuah bagian pada perusahaan melakukan dua peran dalam dua garis pertahanan, namun hal tersebut dapat membuat bagian tersebut menjadi tidak efektif.

4. Perbandingan Piagam Audit Internal dengan Praktik

Berdasarkan hasil perbandingan piagam audit internal dengan praktiknya, didapatkan bahwa kegiatan audit internal dalam HK belum sepenuhnya sesuai dengan yang tertulis dalam piagam, yang menunjukkan bahwa peran audit internal dalam HK masih kurang efektif karena bahkan belum bisa memenuhi misi dan tugas yang dimuat dalam piagamnya sendiri.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa audit internal dalam HK masih berada pada peran sebagai pemberi jasa *compliance*, dan sedang dalam perkembangan menjadi pemberi jasa *assurance* dan konsultasi. Audit internal telah mengikuti sebagian besar standar yang berlaku di Indonesia, serta menggunakan standar tersebut sebagai pedoman dalam penyusunan program kerjanya.

Peranan audit internal HK yang masih dalam tahap perkembangan dari pemberi jasa *compliance* menjadi pemberi jasa *assurance* dan konsultasi secara keseluruhan masih kurang efektif, yang disebabkan oleh dua hal utama, yaitu lingkup kerja audit internal yang hanya berfokus pada kantor wilayah dan proyek (kurang memperhatikan kegiatan operasi kantor pusat), serta kurangnya apresiasi *auditee* terhadap keberadaan audit internal. Auditor internal telah berusaha untuk mengembangkan perannya, namun *auditee* masih belum sepenuhnya memahami peranan audit internal sehingga belum seluruh *auditee* memberikan dukungan penuh. Kurangnya dukungan ini menghambat perkembangan peran audit internal yang juga menghambat efektivitasnya dalam memberikan nilai tambah bagi perusahaan

### Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan tersebut, diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Untuk dapat lebih mengembangkan peranan audit internal dalam perusahaan, dapat dilakukan dua hal, yaitu:
  - a. HK melakukan program *quality assurance* dan peningkatan kualitas bagi audit internal, yaitu program untuk menilai dan meningkatkan kinerja dan efektivitas audit internalnya. Program ini dapat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana peranan audit internalnya dalam perusahaan, dan apakah aktivitas audit internal telah memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Jika audit internal telah dapat memberikan keyakinan bahwa perannya efektif dalam perusahaan, maka audit internal dapat memberikan keyakinan pada manajemen bahwa audit internal bukan sekedar “pemeriksa kesalahan” saja, tetapi juga merupakan mitra bisnis yang dapat diajak berdiskusi untuk mengembangkan sistem pada perusahaan agar dapat meningkatkan nilai perusahaan. Audit internal juga sebaiknya memberikan wawasan mengenai *control self-assessment* pada manajemen, sehingga fokus kerja audit internal bukan lagi mencari ketidaksesuaian pada manajemen, melainkan memberikan saran perbaikan pada manajemen yang telah menilai kinerjanya sendiri. Hal ini akan menunjukkan bahwa peran audit internal telah berkembang dari pemberi jasa *compliance* saja.
  - b. Menerapkan metode *three lines of defense*, sehingga terdapat pembagian peran yang jelas dalam penanganan risiko: siapa yang harus menilai risiko, siapa yang harus mengevaluasi kecukupan manajemen risiko, dan sebagainya. Peran audit internal saat ini terkait manajemen risiko seharusnya dilakukan oleh komite manajemen risiko.
2. Untuk meningkatkan efektivitas audit internal, dapat dilakukan tiga hal, yaitu:
  - a. Audit internal sebaiknya melakukan audit secara menyeluruh pada perusahaan, baik pada kantor pusat maupun kantor wilayah/proyek. Disebutkan oleh bagian audit internal bahwa temuan dalam proyek sering kali disebabkan oleh permasalahan yang disebabkan oleh pihak

klien, kemampuan sub-kontraktor yang kurang memadai, atau laporan yang tidak lengkap pada kantor pusat. Masalah-masalah tersebut muncul karena kinerja dalam kantor pusat jarang dievaluasi. Jika sejak awal audit internal secara rutin mengevaluasi kualifikasi klien dan sub-kontraktor yang dipilih, serta memeriksa kelengkapan dokumen, maka temuan pada proyek yang merupakan dampak dari kelalaian kantor pusat dapat dimitigasi.

- b. Audit internal sebaiknya mengelaborasi rekomendasi yang diberikan untuk *auditee*, dan meyakinkan kembali pada *auditee* apakah rekomendasi yang diberikan telah sepenuhnya dipahami. *Auditee* menyatakan bahwa rekomendasi yang diberikan biasanya hanya merupakan kalimat singkat yang bersifat umum, dan sebenarnya tidak membantu memberikan solusi. Hal seperti ini yang mengharuskan perusahaan untuk melakukan program *quality assurance* seperti yang disebutkan dalam SPAI 1300. Program ini membantu perusahaan mengetahui efektivitas audit internal. Jika audit internal hanya memenuhi KPI, tetapi tidak melakukan evaluasi apakah KPI-nya telah sesuai dengan tujuan perusahaan, maka belum tentu audit internal telah memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Bagian SDM sebaiknya tidak memilih staf audit internal berdasarkan keahlian pada bidang keuangan dan akuntansi saja, tetapi juga memperhatikan pengalaman dan kemampuan dalam bidang audit. Sebaiknya dilakukan ujian mengenai pengetahuan tentang audit untuk memilih staf audit internal.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

Abu Dhabi Center for Corporate Governance.(2010, April). *The Role of Internal Audit in Strengthening Corporate Governance*. Institute of Internal Auditor, Florida.

Chartered Institutes of Internal Auditors. (2014). **Guide to RBIA**. Chartered Institutes of Internal Auditor, United Kingdom.

Ernst&Young. (2014). **The Evolving Role of IA in Ireland**. Ernst&Young, Ireland.

Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal (2004). **Standar Profesi Audit Internal**. Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal, Jakarta.

Murtini, Asri. (2013). *Peranan Internal Audit dalam Perusahaan (Studi Kasus pada BUMN)*, **Tesis**, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.

Prima E. S., Pratiwi. (2013). Analisis Quality Assurance Departemen Audit Internal pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk., **Tesis**, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.

The Institute of Internal Auditors. (2013). **The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control**. Institute of Internal Auditor, Florida.

Satuan Pengawas Intern PT Hutama Karya (Persero).(2012). Piagam Audit Internal.Diambil 11 November 2015 dari PT Hutama Karya (Persero), Jakarta.

Satuan Pengawas Intern PT Hutama Karya (Persero).(2014). Program Kerja 2014 Satuan Pengawas Intern.Diambil 11 November 2015 dari PT Hutama Karya (Persero), Jakarta.

The Institute of Internal Auditors. (2014). ***The Role of Internal Auditing***. *Institute of Internal Auditor, Florida*.