
PENINGKATAN PERAN AUDITOR INTERNAL DALAM MEMPERKUAT TATA KELOLA DAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN INTERNAL BERDASARKAN PENILAIAN RISIKO

Ike Putri Yuliatul Latifa¹⁾, Astrid Melani Wulandari²⁾, Shofiatul Hasanah³⁾, Yuni Sukandan⁴⁾

ikeputrilatifa9@gmail.com¹⁾, astridmelaniwulandari@gmail.com²⁾,
shofiatulhasanah046@gmail.com³⁾, yunis@unipasby.ac.id⁴⁾

^{1),2),3),4)}Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

ABSTRAK

Studi ini mengeksplorasi peran auditor internal yang terus berkembang dalam meningkatkan tata kelola perusahaan dan efektivitas pengendalian internal melalui penilaian berbasis risiko, menggunakan pendekatan analitis deskriptif dan komparatif. Studi ini menggunakan data yang tersedia untuk umum dari tiga perusahaan publik besar di Indonesia untuk menggambarkan dan membandingkan praktik audit internal. Analisis ini bergantung pada sumber sekunder, termasuk laporan tahunan, pengungkapan tata kelola perusahaan, laporan keberlanjutan, dan dokumen resmi lainnya dari perusahaan terpilih antara tahun 2019 dan 2023. Temuan menunjukkan adanya pergeseran signifikan dalam fungsi audit internal, yang beralih dari fokus tradisional pada kepatuhan ke peran yang lebih strategis yang mendukung manajemen. Penerapan pendekatan audit internal berbasis risiko terbukti penting untuk mengidentifikasi risiko organisasi yang kritis dan merancang strategi pengendalian yang efektif. Hasil perbandingan menunjukkan bahwa perusahaan dengan kerangka penilaian risiko yang mapan cenderung menunjukkan struktur tata kelola yang lebih kuat dan sistem pengendalian internal yang lebih efektif. Auditor internal memainkan peran penting dalam menciptakan nilai organisasi dengan mengidentifikasi risiko secara proaktif, menawarkan rekomendasi perbaikan proses, dan membangun kepercayaan pemangku kepentingan. Studi ini menyimpulkan bahwa organisasi harus berinvestasi dalam memperkuat kemampuan audit internal dan membangun kerangka tata kelola yang terdefinisi dengan baik untuk sepenuhnya memanfaatkan potensi strategis fungsi audit internal.

Kata Kunci: Auditor Internal, Tata Kelola Perusahaan, Pengendalian Internal, Penilaian Risiko, Studi Kasus Eksploratif.

ABSTRACT

This study explores the evolving role of internal auditors in enhancing corporate governance and the effectiveness of internal controls through risk-based assessments, utilizing a descriptive and comparative analytical approach. It draws on publicly available data from three major publicly listed companies in Indonesia to describe and compare internal audit practices. The analysis relies on secondary sources, including annual reports, corporate

governance disclosures, sustainability reports, and other official documents from the selected companies between 2019 and 2023. The findings indicate a significant shift in the internal audit function, moving from a traditional focus on compliance to a more strategic role that supports management. The adoption of a risk-based internal audit approach has proven essential for identifying critical organizational risks and designing effective control strategies. Comparative results suggest that companies with well-established risk assessment frameworks tend to exhibit stronger governance structures and more effective internal control systems. Internal auditors play a key role in creating organizational value by proactively identifying risks, offering process improvement recommendations, and building stakeholder trust. The study concludes that organizations should invest in strengthening internal audit capabilities and establishing well-defined governance frameworks to fully leverage the strategic potential of internal audit functions.

Keywords: *Internal Auditor, Corporate Governance, Internal Control, Risk Assessment, Exploratory Case Study.*

PENDAHULUAN

Era bisnis saat ini yang dipenuhi dengan ketidakpastian menjadikan pengelolaan perusahaan yang efisien sebagai perhatian utama para stakeholder. Berbagai skandal besar dalam dunia korporasi seperti Enron, WorldCom, serta kasus yang serupa di Indonesia telah menegaskan betapa pentingnya sistem pengendalian internal yang kokoh dan praktik tata kelola yang transparan. Auditor internal memainkan peran yang krusial sebagai lapisan perlindungan ketiga dalam struktur manajemen risiko suatu organisasi. Fungsi mereka telah berubah drastis, beralih dari sekadar pemeriksaan kepatuhan menjadi rekan strategis yang memberikan layanan jaminan dan nasihat kepada manajemen. *Institute of Internal Auditors (IIA)* menggambarkan audit internal sebagai proses yang bersifat independen dan objektif yang menghadirkan jaminan dan konsultasi, dengan tujuan memberikan nilai tambah serta meningkatkan kinerja organisasi melalui cara yang terstruktur dalam menilai dan memperbaiki efektivitas manajemen risiko, sistem kontrol, dan pengaturan.

Sejumlah penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa tingkat efektivitas auditor internal sangat bergantung pada kemampuan mereka dalam melakukan penilaian risiko secara menyeluruh. Sarens dan De Beelde (2018) menyoroti bahwa penerapan pendekatan audit berbasis risiko oleh auditor internal dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan bagi organisasi, karena perhatian difokuskan pada area yang paling memengaruhi pencapaian tujuan strategis. Meskipun demikian, penerapan pendekatan ini masih dihadapkan pada berbagai hambatan, khususnya yang berkaitan dengan kompetensi auditor, dukungan dari pihak

manajemen, serta kesiapan teknologi. Di Indonesia, regulasi mengenai audit internal telah mengalami kemajuan dengan hadirnya sejumlah ketentuan seperti Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) mengenai tata kelola untuk bank umum serta aturan serupa bagi sektor lainnya. Namun, pelaksanaan di lapangan masih memperlihatkan adanya kesenjangan antara ketentuan regulasi dan praktik aktual.

Topik yang menarik untuk diteliti adalah bagaimana pengujian internal dari perusahaan Indonesia menggabungkan penilaian risiko dalam kegiatan pengujian mereka, dan bagaimana integrasi mendukung peningkatan tata kelola dan efektivitas sistem kontrol internal. Jenis studi ini masih sangat mendesak dalam menghadapi penelitian empiris yang terbatas, dan penggunaan audit dalam mesin risiko telah diperdebatkan dalam konteks dunia bisnis Indonesia. Dalam konteks ini, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana peran auditor internal dapat ditingkatkan untuk meningkatkan efektivitas manajemen perusahaan dan kontrol internal melalui pendekatan penilaian risiko. Studi ini secara eksplisit unggul dalam penggunaan audit internal berbasis risiko, memeriksa berbagai hambatan yang dihadapi pemeriksa untuk melakukan fungsi dan rekomendasi mereka untuk mengoptimalkan audit internal di lingkungan organisasi.

Pemilihan perusahaan dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan beberapa kriteria, yaitu pertama, perusahaan publik yang tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan nilai kapitalisasi pasar minimal Rp 5 triliun; kedua, memiliki unit audit internal yang telah mapan dengan jumlah auditor internal setidaknya 10 orang; ketiga, telah mengadopsi enterprise risk management (ERM) secara formal; dan keempat, bersedia memberikan akses data untuk keperluan penelitian. Tiga perusahaan yang memenuhi kriteria tersebut adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai perwakilan dari sektor perbankan, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk dari sektor telekomunikasi, serta PT Unilever Indonesia Tbk yang mewakili sektor barang konsumsi.

Penelitian ini berfokus pada periode 2019 hingga 2023 untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai perkembangan praktik audit internal dalam lima tahun terakhir. Rentang waktu ini dipilih dengan mempertimbangkan pengaruh signifikan pandemi COVID-19 terhadap pelaksanaan audit internal, serta akselerasi transformasi digital yang berdampak pada pendekatan penilaian risiko. Analisis dokumen mencakup laporan tahunan, laporan komite audit, laporan tata kelola perusahaan, dan laporan keberlanjutan dari ketiga perusahaan yang menjadi objek studi. Dokumen-dokumen tersebut menyajikan informasi yang mendalam

mengenai struktur audit internal, penerapan kerangka manajemen risiko, sistem pengendalian internal, serta peran audit internal dalam mendukung tata kelola perusahaan. Di samping itu, penelitian ini juga mencakup telaah terhadap regulatory filings, siaran pers, dan bentuk pengungkapan material lain yang relevan dengan aktivitas audit internal

TINJAUAN PUSTAKA

Audit Internal sebagai Garis Pertahanan Ketiga

Audit internal memainkan peran penting sebagai pertahanan akhir dalam sistem manajemen risiko organisasi. Definisi dari Institute of Internal Auditors (2017) menekankan bahwa audit internal merupakan aktivitas yang independen dan objektif, bertujuan memberikan jasa assurance dan konsultasi untuk meningkatkan operasional organisasi. Peran ini kini berkembang menjadi mitra strategis manajemen, tidak lagi sekadar menjalankan fungsi pengawasan tradisional (Gramling et al., 2019).

Pendekatan Audit Berbasis Risiko

Pendekatan berbasis risiko mengarahkan fokus audit pada area dengan potensi risiko tertinggi terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi. Strategi ini dianggap lebih efektif karena memungkinkan auditor menyusun prioritas pemeriksaan berdasarkan dampak risiko. Sarens dan De Beelde (2018) menunjukkan bahwa metode ini dapat meningkatkan kontribusi audit internal terhadap pencapaian tujuan organisasi, meskipun implementasinya masih terkendala oleh keterbatasan kompetensi dan dukungan teknologi (Sarens & De Beelde, 2018).

Peran Audit Internal dalam Tata Kelola Perusahaan

Audit internal berperan dalam menjaga akuntabilitas dan transparansi melalui pengawasan sistem pengendalian serta penyampaian laporan kepada manajemen dan komite audit. Abbott et al. (2018) menyatakan bahwa kualitas fungsi audit sangat ditentukan oleh tingkat independensi dan kompetensi auditor, yang berdampak langsung terhadap kualitas pelaporan keuangan dan keputusan manajerial (Abbott et al., 2018).

Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Audit Internal

Keberhasilan audit internal bergantung pada kombinasi beberapa elemen kunci seperti keahlian auditor, dukungan pimpinan organisasi, serta tersedianya sistem dan alat teknologi yang memadai. Alzeban dan Gwilliam (2019) juga menyoroti peran penting komunikasi

informal yang baik antara auditor dan manajemen dalam meningkatkan penerimaan terhadap rekomendasi audit serta efektivitas implementasinya (Alzeban & Gwilliam, 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis deskriptif yang dikombinasikan dengan pendekatan komparatif guna menilai peningkatan peran auditor internal dalam memperkuat tata kelola perusahaan serta efektivitas sistem pengendalian internal melalui mekanisme penilaian risiko. Analisis deskriptif dimaksudkan untuk menjelaskan penerapan audit berbasis risiko di masing-masing perusahaan yang menjadi objek penelitian, sedangkan pendekatan komparatif digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan dan kesamaan penerapan praktik tersebut di antara perusahaan-perusahaan yang dianalisis.

Penelitian ini mencakup tiga perusahaan publik di Indonesia yang dipilih secara purposif, yakni PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, dan PT Unilever Indonesia Tbk. Pemilihan perusahaan-perusahaan tersebut mempertimbangkan sejumlah kriteria, seperti nilai kapitalisasi pasar minimal Rp 5 triliun, keberadaan unit audit internal yang telah berkembang dengan setidaknya 10 auditor, implementasi formal enterprise risk management (ERM), serta ketersediaan informasi publik yang memadai dan dapat diakses. Data penelitian diperoleh dari dokumen sekunder selama periode 2019–2023, meliputi laporan tahunan, laporan komite audit, laporan tata kelola, laporan keberlanjutan, dan dokumen regulatory filings dari masing-masing perusahaan. Untuk memperdalam analisis, data tambahan dikumpulkan dari publikasi industri dan peraturan yang diterbitkan oleh otoritas terkait.

Data dianalisis melalui pendekatan content analysis terhadap berbagai dokumen perusahaan untuk menelusuri penerapan audit internal berbasis risiko. Tahapan berikutnya melibatkan cross-case analysis guna membandingkan implementasi praktik audit tersebut di antara perusahaan-perusahaan yang menjadi objek studi. Untuk memastikan validitas temuan dan konsistensi informasi, dilakukan triangulasi data dengan mengacu pada berbagai sumber.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Praktik Audit Internal di Ketiga Perusahaan

Hasil analisis terhadap dokumen resmi mengindikasikan bahwa ketiga perusahaan memiliki karakteristik serta pendekatan yang beragam dalam menjalankan fungsi audit

internal. Rincian lengkap mengenai profil audit internal masing-masing perusahaan disajikan pada Tabel 1 di bawah ini.

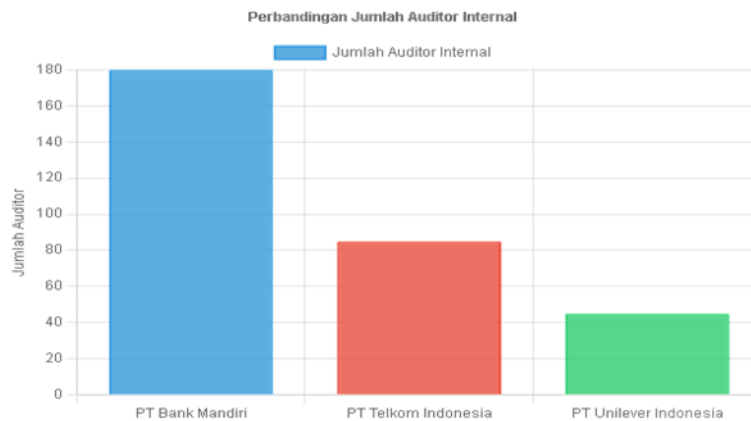
Tabel 1. Profil Audit Internal Ketiga Perusahaan

Perusahaan	Sektor	Jumlah Auditor Internal	Fokus Audit Utama	Pendekatan Teknologi
PT Bank Mandiri Tbk	Perbankan	180	Credit Risk, Operational Risk, Compliance Risk	Three Lines of Defense Model
PT Telkom Indonesia Tbk	Telekomunikasi	85	Digital Transformation, Cyber Security, Business Process	Data Analytics & AI
PT Unilever Indonesia Tbk	Consumer Goods	45	Sustainability, Supply Chain, Compliance	Global Assurance Framework

PT Bank Mandiri memiliki struktur audit internal yang paling besar dibanding dua perusahaan lainnya, dengan total 180 auditor yang tersebar di berbagai unit pusat dan cabang. Mengacu pada laporan tahunan 2023, perusahaan ini menerapkan pendekatan *three lines of defense* yang memfokuskan kegiatan audit pada risiko-risiko utama seperti kredit, operasional, dan kepatuhan.

Sementara itu, PT Telkom Indonesia memilih struktur audit internal yang lebih ringkas namun mengedepankan teknologi sebagai fondasinya. Laporan tahunannya pada 2023 mencatat keberadaan 85 auditor internal yang fokus pada aspek transformasi digital, keamanan sistem, dan efisiensi proses bisnis. Untuk mendukung efektivitas tersebut, Telkom memanfaatkan analisis data dan teknologi kecerdasan buatan guna memantau aktivitas secara real-time.

Berbeda dari keduanya, PT Unilever Indonesia menggunakan sistem audit yang merupakan bagian dari kerangka assurance global perusahaan, namun telah disesuaikan dengan konteks lokal. Berdasarkan laporan keberlanjutan 2023, fokus audit internal Unilever mencakup aspek keberlanjutan, rantai pasok, serta kepatuhan. Fungsi ini dijalankan oleh tim yang terdiri dari 45 auditor dengan keahlian spesifik sesuai bidang tugasnya.



Gambar 1. Perbandingan Jumlah Auditor Internal per Perusahaan

Evolusi Peran Auditor Internal Berdasarkan Analisis Temporal

Tinjauan data laporan tahunan selama periode 2019 hingga 2023 menunjukkan perkembangan signifikan dalam fungsi audit internal di ketiga perusahaan. Perubahan arah aktivitas audit dari dominasi layanan *assurance* menuju peningkatan peran konsultatif tercermin jelas dalam informasi yang ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Evolusi Alokasi Aktivitas Audit Internal (2019-2023)

Perusahaan	2019		2023		Perubahan Utama
	Assurance (%)	Consulting (%)	Assurance (%)	Consulting (%)	
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	70	30	55	45	Pergeseran dari audit kepatuhan tradisional menuju kemitraan bisnis berbasis risiko
PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk	75	25	50	50	Transformasi digital audit dengan continuous auditing 80% proses berisiko tinggi
PT Unilever Indonesia Tbk	65	35	60	40	Konsistensi integrated assurance dengan perluasan audit ESG dan keberlanjutan

PT Bank Mandiri menunjukkan perubahan peran signifikan, dari audit yang berorientasi pada kepatuhan menuju peran sebagai mitra strategis yang berbasis pada manajemen risiko. Berdasarkan laporan tahunan tahun 2019, sebagian besar aktivitas audit (sekitar 70%) masih terpusat pada fungsi *assurance*, sementara sisanya (30%) untuk konsultasi. Namun, pada tahun 2023, proporsi ini berubah menjadi lebih seimbang, yakni 55% untuk *assurance* dan 45% untuk layanan konsultasi.

PT Telkom Indonesia menunjukkan perubahan paling signifikan melalui pemanfaatan teknologi dalam proses audit. Pada 2023, *continuous auditing* diterapkan pada 80% proses berisiko tinggi, ditambah penggunaan *data analytics* untuk mendeteksi kecurangan dan menganalisis anomali secara otomatis dan real-time. Berbeda dari kedua perusahaan tersebut, PT Unilever Indonesia tetap konsisten dengan pendekatan *integrated assurance*, namun memperluas fokusnya ke aspek keberlanjutan dan prinsip ESG. Audit internal kini meliputi evaluasi risiko iklim, uji tuntas HAM, serta verifikasi praktik rantai pasokan yang berkelanjutan, sesuai dengan komitmen global perusahaan.

Analisis Komparatif Implementasi Penilaian Risiko

Perbandingan ketiga perusahaan menunjukkan variasi dalam pendekatan dan kematangan implementasi risk assessment. Detail implementasi teknologi dan cakupan proses dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3. Implementasi Teknologi dan Continuous Auditing

Perusahaan	Technology Implementation	Coverage High-Risk Processes	Key Benefits
PT Bank Mandiri Tbk	Integrated Risk Dashboard	15 risk categories	Real-time monitoring
PT Telkom Indonesia Tbk	Data Analytics & AI	80% high-risk processes	25% cost savings, fraud detection
PT Unilever Indonesia Tbk	Global Assurance Framework	Integrated ESG audit	Climate risk assessment

PT Bank Mandiri memiliki kerangka penilaian risiko yang paling canggih, dengan penerapan model kuantitatif seperti Value at Risk (VaR), stress testing, dan scenario analysis. Dalam laporan tahunan 2023 disebutkan bahwa bank ini menggunakan integrated risk dashboard yang mencakup 15 kategori risiko dan mendukung pemantauan secara real-time.

PT Telkom Indonesia menerapkan pendekatan digital-first dalam proses penilaian risiko, dengan memanfaatkan big data analytics dan machine learning untuk membangun model risiko prediktif. Laporan tahunan mencatat penerapan automated risk scoring pada proses operasional serta deteksi ancaman secara real-time untuk risiko keamanan siber. Selain itu, Telkom juga menggunakan pemantauan media sosial dan analisis sentimen untuk menilai risiko reputasi.

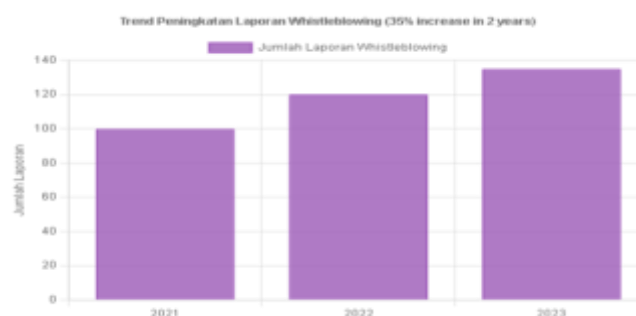
PT Unilever Indonesia menerapkan pendekatan manajemen risiko terintegrasi yang menggabungkan aspek keuangan dan non-keuangan ke dalam satu sistem. Berdasarkan laporan keberlanjutan, strategi ini mencakup penggunaan skenario perubahan iklim, evaluasi dampak terhadap hak asasi manusia, serta identifikasi risiko dalam rantai pasokan sebagai elemen kunci dalam pengelolaan risiko perusahaan.

Kontribusi terhadap Penguatan Tata Kelola Perusahaan

Hasil analisis terhadap laporan tata kelola menunjukkan bahwa fungsi audit internal berperan penting dalam memperkuat praktik *corporate governance* melalui berbagai mekanisme. Salah satu kontribusi utamanya adalah mendukung pengawasan dewan direksi dengan menyediakan pelaporan yang komprehensif kepada komite audit. Berdasarkan laporan komite audit PT Bank Mandiri tahun 2023, audit internal secara rutin menyampaikan laporan triwulanan yang memuat hasil penilaian risiko, temuan audit utama, tanggapan manajemen, serta status implementasi atas rekomendasi yang diberikan.

Selain itu, audit internal juga berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian perusahaan melalui pemantauan yang dilakukan secara kontinu dan evaluasi atas keefektifan kontrol yang diterapkan. Laporan tahunan PT Telkom Indonesia tahun 2023 mencatat bahwa audit berkelanjutan telah diterapkan pada sejumlah area dengan risiko tinggi, seperti pengadaan barang dan jasa, pencatatan pendapatan, serta pengendalian umum pada sistem teknologi informasi.

Selanjutnya, audit internal turut mendorong terbentuknya budaya organisasi yang berlandaskan etika dengan cara menilai risiko kecurangan dan mengawasi pelaksanaan sistem pelaporan pelanggaran. Peningkatan jumlah laporan yang masuk melalui mekanisme tersebut mencerminkan semakin tingginya kesadaran karyawan terhadap pentingnya perilaku yang sesuai dengan prinsip etika, sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 2.



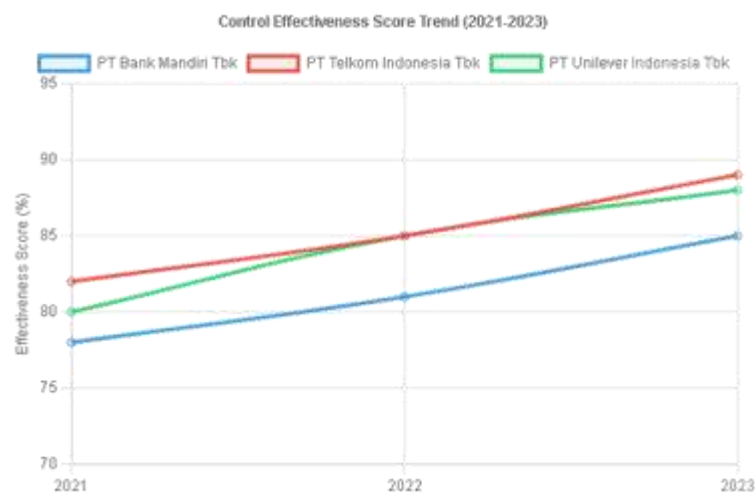
Gambar 2. Trend Peningkatan Laporan Whistleblowing (2021-2023)

Efektivitas Pengendalian Internal berdasarkan Risk Assessment

Implementasi risk-based internal control evaluation menunjukkan hasil positif berdasarkan analisis laporan tahunan ketiga perusahaan. Peningkatan berbagai indikator efektivitas dapat dilihat pada Tabel 4 dan Gambar 3.

Tabel 4. Indikator Efektivitas Pengendalian Internal (2021-2023)

Perusahaan	Metrik	2021	2023	Improvement
PT Bank Mandiri Tbk	Control Effectiveness Score	78%	85%	+7%
	Audit Coverage	65%	80%	+15%
PT Telkom Indonesia Tbk	Control Effectiveness Score	82%	89%	+7%
	Control Deficiencies Reduction	-	40% reduction	-40%
PT Unilever Indonesia Tbk	Material Weaknesses	3	0	-100%
	Management Acceptance Rate	85%	95%	+10%



Gambar 3. Trend Control Effectiveness Score (2021-2023)

PT Bank Mandiri mencatat peningkatan skor efektivitas pengendalian dari 78% menjadi 85%. Dalam kurun waktu dua tahun terakhir setelah menerapkan pengujian pengendalian berbasis risiko. Dalam laporan tahunan 2023 dijelaskan bahwa penilaian risiko yang dilakukan

membantu manajemen untuk memusatkan perhatian pada pengendalian-pengendalian yang bersifat penting dan memiliki dampak besar terhadap pencapaian tujuan bisnis.

PT Telkom Indonesia, sebagaimana tercantum dalam laporan tahunannya pada 2023, telah menerapkan evaluasi pengendalian mandiri yang selaras dengan proses penilaian risiko. Pendekatan ini melibatkan secara aktif pemilik proses bisnis dalam mengukur efektivitas pengendalian internal, sehingga tidak hanya meningkatkan pemahaman atas pentingnya kontrol, tetapi juga memperkuat tanggung jawab mereka dalam pengelolaan risiko operasional.

Di sisi lain, PT Unilever Indonesia menunjukkan capaian paling signifikan terkait perbaikan sistem pengendalian internal. Berdasarkan laporan tahunan, jumlah kelemahan signifikan berhasil dikurangi dari tiga kasus pada 2021 menjadi nol kasus pada 2023, berkat penerapan sistem penjaminan yang terintegrasi. Laporan komite audit juga mencatat peningkatan tingkat penerimaan rekomendasi oleh manajemen, dari sebelumnya 85% menjadi 95%, yang mencerminkan efektivitas rekomendasi audit yang lebih fokus dan bernilai tambah berkat penerapan risk assessment yang komprehensif.

Tantangan dan Hambatan Implementasi

Berdasarkan tinjauan terhadap laporan tahunan dan publikasi perusahaan, pelaksanaan audit internal berbasis risiko masih menemui sejumlah hambatan. Salah satu tantangan utama yang ditemukan dalam laporan industri adalah adanya kesenjangan kompetensi di kalangan auditor internal. Laporan dari *The Institute of Internal Auditors* Indonesia tahun 2023 mengungkapkan bahwa sebanyak 60% organisasi di Indonesia masih mengalami kekurangan kemampuan auditor internal, khususnya dalam hal pemahaman bisnis dan pengetahuan mengenai manajemen risiko.

Tantangan kedua yang dihadapi adalah terbatasnya infrastruktur teknologi yang dapat menunjang proses pemantauan berkelanjutan dan analisis data. Dalam laporan tahunan PT Bank Mandiri disebutkan bahwa perusahaan telah melakukan investasi besar dalam sistem manajemen audit yang terhubung dengan sistem manajemen risiko perusahaan. Namun demikian, pelaksanaan sistem ini membutuhkan waktu serta sumber daya yang tidak sedikit.

Tantangan ketiga yang teridentifikasi melalui analisis publikasi industri adalah kurangnya koordinasi yang efektif antara fungsi audit internal dan fungsi penjaminan lainnya, seperti manajemen risiko dan kepatuhan. Survei yang dilakukan oleh PwC Indonesia pada

tahun 2023 mengungkapkan bahwa sebanyak 5% perusahaan masih mengalami tumpang tindih kegiatan audit dan koordinasi yang kurang efisien antar fungsi penjaminan.

Best Practices dan Lessons Learned

Berdasarkan analisis praktik terbaik dari tiga perusahaan, ada beberapa faktor kunci yang menentukan keberhasilan Anda. Pertama, komitmen yang kuat terhadap kepemimpinan tertinggi perusahaan adalah persyaratan utama untuk efektivitas uji coba internal. Tiga perusahaan menunjukkan dukungan yang jelas dari dewan dan manajemen puncak independensi dan otoritas audit internal. Ini tercermin dalam piagam uji dan struktur tata kelola terorganisir.

Kedua, pendekatan yang terintegrasi dalam risk assessment terbukti mampu memberikan hasil yang lebih efektif. PT Bank Mandiri melaporkan keberhasilan dalam menerapkan integrated risk management framework yang menggabungkan penilaian risiko dari berbagai lini pertahanan. Strategi ini menghasilkan cakupan risiko yang menyeluruh (comprehensive risk universe) serta mendukung alokasi sumber daya yang efisien dalam proses perencanaan audit (audit planning).

Ketiga, peningkatan kemampuan secara berkelanjutan melalui pelatihan dan program sertifikasi menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas audit internal. PT Unilever Indonesia melaporkan adanya jalur pengembangan karier yang terstruktur (structured career development path) bagi auditor internal, termasuk persyaratan sertifikasi wajib seperti Certified Internal Auditor (CIA) dan Certification in Risk Management Assurance (CRMA). Investasi pada pengembangan sumber daya manusia (human capital development) ini berdampak positif terhadap peningkatan kualitas audit (audit quality) dan kepuasan pemangku kepentingan (stakeholder satisfaction).

Keempat, penggunaan teknologi adalah kunci untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pengujian. PT Telkom Indonesia telah berhasil menggunakan alat analisis data dan kemampuan pengujian berkelanjutan yang memperluas ruang lingkup pengujian dan memungkinkan pemantauan langsung. Konversi digital dari fungsi pengujian ini juga mengarah pada penghematan biaya 25% dan peningkatan produktivitas pengujian umum.

Kelima, dimasukkannya strategi komunikasi yang efektif dengan para pemangku kepentingan berkontribusi untuk memperkuat hasil tes. Tiga perusahaan menunjukkan kemajuan dalam memberikan hasil tes dan membangun hubungan positif dengan pihak-pihak

yang relevan dengan menyoroti rekomendasi yang menambah nilai dan dampak kegiatan bisnis. Ini tercermin dalam peningkatan asupan dan implementasi rekomendasi tes manajemen

KESIMPULAN

Analisis deskriptif komparatif terhadap praktik audit internal di tiga perusahaan besar Indonesia menunjukkan bahwa mereka telah mengalami perubahan signifikan pada orang-orang yang sebelumnya berkonsentrasi pada kepatuhan dan telah menjadi mitra strategis untuk perusahaan yang menyediakan layanan dan konsultasi yang memastikan hal ini. Penggunaan pendekatan pengujian berbasis risiko telah terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan peningkatan kemampuan pengujian internal dan meningkatkan sistem tata kelola perusahaan. Perbandingan antara perusahaan menunjukkan bahwa meskipun ada perbedaan dalam setiap pendekatan dan kematangan, semua perusahaan menerapkan kerangka kerja manajemen risiko yang terintegrasi dan audit internal berfungsi sebagai pertahanan ketiga. Penilaian risiko yang komprehensif memungkinkan pengujian internal untuk fokus pada bidang yang paling berpengaruh dalam mencapai tujuan organisasi, memungkinkan audit dilakukan dengan lebih efisien dan efektif.

Peran auditor internal dalam memperkuat tata kelola perusahaan tercermin melalui peningkatan fungsi pengawasan oleh dewan, penguatan sistem pengendalian internal, serta pembentukan budaya etika yang kuat. Analisis menunjukkan bahwa perusahaan dengan kemampuan pengujian internal yang canggih cenderung memiliki kualitas pemerintah yang lebih tinggi dan kontrol internal yang lebih efektif. Namun, penggunaan audit internal untuk risiko didasarkan pada banyak hambatan, termasuk kesenjangan kapasitas, infrastruktur teknis yang terbatas, dan kurangnya koordinasi antara fungsi pengawasan.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, perusahaan perlu melakukan investasi dalam mengembangkan keterampilan SDM, menggunakan teknologi yang lebih canggih, dan koordinasi terintegrasi antara fungsi pengawasan. Efek praktis dari temuan ini menunjukkan bagaimana organisasi dibangun untuk membangun kerangka kerja yang komprehensif untuk peninjauan risiko, meningkatkan kemampuan pengujian internal melalui pengembangan profesional yang berkelanjutan, dan meningkatkan integrasi antara fungsi jaminan. Selain itu, dukungan dari manajemen puncak otoritas pengujian independen dan internal adalah faktor kunci dalam memaksimalkan peran pengujian internal dalam menciptakan nilai bagi organisasi.

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada ruang lingkup yang terbatas pada tiga perusahaan besar dan tidak harus mencerminkan kondisi semua jenis organisasi. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut direkomendasikan untuk memperluas ruang lingkup analisis untuk perusahaan dengan variabel dan karakteristik yang lebih beragam, dan untuk menguji dampak teknologi baru seperti kecerdasan buatan dan blockchain pada pengembangan peran penguji internal di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, L. J., Daugherty, B., Parker, S., & Peters, G. F. 2018. "Internal Audit Quality and Financial Reporting Quality: The Joint Importance of Independence and Competence." *Journal of Accounting Research* 56(1):3–40.
- Alzeban, A., & Gwilliam, D. 2019. "Factors Affecting the Internal Audit Effectiveness: A Survey of the Saudi Public Sector." *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 23(2):74–86.
- Bank Mandiri Tbk., 2023. "Laporan Tahunan 2023." <https://www.unilever.co.id/investor/>.
- Coram, P., Ferguson, C., & Moroney, R. 2018. "Internal Audit, Alternative Internal Audit Structures and the Level of Misappropriation of Assets Fraud." *Accounting & Finance* 48(4):543–59.
- Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. 2019. "The Role of the Internal Audit Function in Corporate Governance: A Synthesis of the Extant Internal Auditing Literature and Directions for Future Research." *Journal of Accounting Literature* 23(1):194–224.
- Kartika, Dilla Ayu, Rodiah Aprilia, and Yuliana Dewi Siregar. 2024. "Efektivitas Audit Internal Dalam Manajemen Risiko Dan Tata Kelola Perusahaan Pada Sektor Keuangan Organisasi (Kurniawan , 2020). Audit Internal Merupakan Kegiatan Audit Dan Konsultasi Yang Manajemen Yang Efektif Di Berbagai Industri (Rismayanti , Karti." *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 5(2):402–11.
- Mihret, D. G., & Woldeyohannis, G. Z. 2018. "Value-Added Role of Internal Audit: An Ethiopian Case Study." *Managerial Auditing Journal* 23(6):567–95.
- Pratiwi, Nurlely, and Poppy Indriani. 2023. "Pengaruh Audit Internal Terhadap Penerapan Good Corporate Governance Pada PT.Bank Mandiri Persero Tbk KCP Sudirman

- Palembang.” *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* 6(3):3359–74. doi: 10.47467/alkharaj.v6i3.5231.
- PT Unilever Indonesia Tbk. 2023. “Sustainability Report 2023.” <https://www.unilever.co.id/investor-relations/>.
- Sarens, G., & De Beelde, I. 2018. “The Relationship between Internal Audit and Senior Management: A Qualitative Analysis of Expectations and Perceptions.” *International Journal of Auditing* 10(3):219–41.
- Soh, D. S., & Martinov-Bennie, N. 2019. “The Internal Audit Function: Perceptions of Internal Audit Roles, Effectiveness and Evaluation.” *Managerial Auditing Journal* 26(7):605–22.
- Spira, L. F., & Page, M. 2018. “Risk Management: The Reinvention of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit.” *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 16(4):640.
- Syahril, Syahril. 2019. “Peran Auditor Internal Dan Sistem Pengendalian Intern (SPI) Dalam Pengelolaan Risiko Di Lembaga Keuangan Syariah.” *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam* 2(1):51–63. doi: 10.35836/jakis.v2i1.52.
- PT Telkom Indonesia (PERSERO). 2023. “Annual Report 2023.” https://www.telkom.co.id/sites/about-telkom/en_US/.
- Zaman, M., & Sarens, G. 2019. “Informal Interactions between Audit Committees and Internal Audit Functions: Exploratory Evidence and Directions for Future Research.” *Managerial Auditing Journal* 28(6):495–515.