

## KAJIAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA KANTOR AUDIT INTERNAL ITS

**Anisa Fitri Sya'bania 1\***, **Mutiah Salamah 2\***, **Rena Rosyardani 3\*** dan **Tony B. Musriyadi 4#**

\* Kantor Audit Internal Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
E-mail: [audit.internal.its@gmail.com](mailto:audit.internal.its@gmail.com)

### Abstrak

Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) telah mendapatkan status sebagai PTN BH serta mempunyai Satuan Pengawas Internal, bernama Kantor Audit Internal (KAI). Guna peningkatan pelayanannya maka dipandang perlu dilakukan Kajian Kompetensi Sumber Daya Manusia pada KAI ITS dengan menggunakan informasi dari internal stakeholder. Informasi tersebut akan memberikan feedback kepada KAI ITS untuk meningkatkan peran dan kualitas KAI ITS dalam melakukan pengawasan organisasi institusi. Pendekatan kualitatif dengan wawancara semi terbuka dipergunakan dalam memperoleh informasi mengenai kompetensi yang dibutuhkan oleh SDM KAI terkait dengan peran dan fungsi KAI. Penerapan metode tersebut menghasilkan temuan bahwa kompetensi SDM (auditor) pada KAI ITS perlu ditingkatkan dengan mengikuti pelatihan atau sertifikasi audit dan diperlukan auditor yang dapat bekerja secara full time sehingga peran dan fungsi KAI dapat terlaksana secara maksimal yaitu sebagai mitra, controller pada setiap bagian Plan Do Check Act (PDCA) dalam organisasi, melakukan quality assurance dan audit berbasis resiko.

**Kata kunci:** internal audit, stakeholder, internal audit perguruan tinggi

### Abstract

Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) as PTN BH has a Internal Control Unit, named Kantor Audit Internal (KAI). In order to improve its services, it is necessary to review Human Resource Competence in KAI ITS by using information from internal stakeholders. The information will provide feedback to KAI ITS to enhance the role and quality of KAI ITS in conducting supervision of institutional organizations. A qualitative approach with interviews is used to obtain information on the competencies required related to the role and function of KAI. The application of these methods resulted in the finding that the competence of human resources (auditors) in KAI ITS needs to be enhanced by attending training or audit certification. KAI requires an auditor who can work full time so that the role and function of KAI can be implemented maximally as a partner, controller in each part of the Plan Do Check Act (PDCA) in the organization, perform quality assurance and risk-based audit.

**Keywords:** internal audit, stakeholder, internal audit in higher education

### 1. Pendahuluan

Fungsi audit internal memberikan informasi tentang berbagai isu penting kepada para stakeholder. Penilaian dan keputusan dari para stakeholder ini penting untuk suatu organisasi, kualitas informasi yang mereka diterima dari fungsi audit internal sangat penting dan kemungkinan stakeholder mempertimbangkan kualitas fungsi audit internal sebelum mengandalkan informasi dari fungsi audit internal (Trotman, 2013). Semakin tingginya tekanan

dan akuntabilitas pada pelaku tata kelola perusahaan, yang disebabkan oleh penekanan lebih besar pada tata kelola perusahaan yang sehat (Pomeroy, 2010), telah meningkatkan ketergantungan pada fungsi audit internal FAI (Desai et al, 2010; Glover et al., 2008).

Auditor internal merupakan salah satu profesi yang menunjang terwujudnya Good University Governance (GUG) yang pada saat ini telah berkembang menjadi komponen utama dalam meningkatkan Universitas secara efektif dan efisien (Sukirman dan Maylia, 2012) yaitu dengan

berubahnya opini atas laporan keuangan Universitas dari disclaimer menjadi Wajar Tanpa pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan.

Audit tidak hanya harus menemukan kesalahan dalam mekanisme penerapan aturan, tetapi juga kesalahan dalam aturan itu sendiri, sehingga mengoptimalkan seluruh sistem organisasi (Peculea dan George, 2014). Internal Audit publik dan pengendalian internal merupakan instrument organisasi yang memiliki kepentingan strategis. Posisi internal audit dan pengendalian internal yang diperkuat dalam organisasi publik memastikan reformasi percepatan di tingkat organisasi dan juga pada tingkat umum keseluruhan administrasi publik (Peculea dan George, 2014). Sejak awal 1990-an, terdapat beberapa perubahan dalam sistem pendidikan tinggi di seluruh dunia (Arena, 2013). Perubahan ini adalah bagian dari proses reformasi yang lebih luas dari sektor publik yang dikenal sebagai New Public Management (Hood, 1991). Salah satu karakteristik utama dari reformasi ini adalah pelimpahan kekuasaan dan peningkatan otonomi (Kreysing 2002; Arnaboldi & Azzone, 2005). Dalam pendidikan tinggi, desentralisasi kekuasaan ini terdapat di beberapa tingkatan: otonomi dalam pengajaran pengambilan keputusan; otonomi dalam pengelolaan dan alokasi sumber daya keuangan; otonomi dalam perekrutan dan pengaturan remunerasi personal (McDaniel, 1996).

Di Indonesia, penerapan New Public Management pada Perguruan Tinggi Negeri (PTN) tercermin dalam UU No.12 Tahun 2012. Menurut UU No.12 Tahun 2012 Pasal 65 dan PP No.4 Tahun 2014 pasal 27 membagi pola pengelolaan PTN menjadi: a) PTN dengan pola pengelolaan keuangan negara pada umumnya atau dikenali dengan PTN Satker atau PTN pola PNBP (Penerimaan Negara Bukan Pajak); b) PTN dengan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum atau PTN-BLU; c) PTN sebagai Badan Hukum atau PTN-BH. Pada posisi PTN BH, Perguruan Tinggi tersebut memperoleh keleluasaan atau otonomi pengelolaan baik dari bidang akademik maupun non akademik. Konsekuensi dari status tersebut terdapat berbagai target yang diberikan dan aturan yang harus dipatuhi.

Berdasarkan perkembangan sistem pengelolaan pada Perguruan Tinggi, maka peranan audit internal pada saat ini sangat diperlukan di berbagai institusi, tidak terkecuali untuk Perguruan Tinggi. Peranan audit internal diharapkan oleh manajemen dapat mencurahkan perhatian pada tugas pengelolaan, sedangkan tugas pengawasan sehari-hari atas perusahaan dapat dilaksanakan secara lebih intensif dan efektif tanpa mengurangi tanggung jawabnya (Gusnardi, 2008). Pada aspek non akademik kedudukan audit internal sebagai supporting activity seperti keuangan, aset, organisasi dan sumber daya manusia serta kemahasiswaan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pencapaian tujuan

Perguruan Tinggi sehingga memerlukan perhatian yang tinggi pula (Meikhati dan Istiyawati, 2015).

Beberapa Perguruan Tinggi Negeri yang telah berstatus Badan Hukum menurut Kemenristekdikti per 15 Mei 2016 diantaranya adalah Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Universitas Airlangga (UA), Universitas Indonesia (UI), Universitas Gadjah Mada (UGM) telah mempunyai organisasi pengawas atau internal audit. Internal audit dalam Perguruan Tinggi Negeri tersebut mempunyai beberapa auditor dengan latar belakang pendidikan akuntansi, akan tetapi auditor di ITS background pendidikannya bukan dari akuntansi. Hal tersebut tidak mengurangi terwujudnya Good University Governance (GUG) di ITS yang tercermin dalam opini dari Kantor Akuntan Publik yang menyatakan WTP dalam hasil auditnya pada saat statusnya sebagai PTN BLU.

Audit internal pada ITS PTN BADAN HUKUM pada saat ini bernama Kantor Audit Internal KAI ITS. KAI ITS dipimpin oleh Kepala Kantor dan dibantu oleh Kepala Bidang Keuangan dan Kepala Bidang Manajemen dan Asset, serta beranggotakan tenaga pendidik atau dosen pada jurusan-jurusan yang ada di ITS dan yang masih aktif mengajar. Perubahan status ITS menjadi PTN BH mendorong agar kualitas fungsi KAI ITS lebih ditingkatkan. Pada saat ITS telah menjadi PTN BH, Kantor Akuntan Publik lebih berhati-hati dalam melakukan tugasnya, hal tersebut terlihat dari hasil rekomendasi agar ITS menemukan barang inventaris dengan kategori Tidak Ditemukan TD sebelum Kantor Akuntan Publik melakukan audit, guna menentukan nilai kekayaan awal ITS sebagai PTN BH. KAI ITS ditugaskan untuk melakukan konfirmasi guna mengetahui keberadaan barang inventaris tersebut, sehingga jumlah barang inventaris dengan kategori TD dapat dipertanggungjawabkan.

Beberapa auditee KAI ITS pernah menyampaikan pengalaman mereka terkait adanya perbedaan penerapan aturan atas audit pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh auditor KAI ITS, dimana terdapat auditor yang melarang sedangkan auditor lain mengizinkan. Informasi yang diberikan oleh KAI ITS kepada auditee dirasa masih terbatas pada tertib administrasi dalam penyajian laporan pertanggungjawaban setiap bulannya, belum menjangkau kepada keandalan informasi dalam laporan pertanggungjawaban itu sendiri, yang diharapkan adalah KAI ITS dapat menemukan dan memberikan informasi yang lebih dari sekedar kesalahan administrasi saja ungkap salah satu auditee.

Berdasarkan uraian di atas maka, kajian ini dilakukan di ITS dikarenakan manajemen ITS belum melakukan perekrutan tenaga akuntansi sebagai auditor. Auditor KAI ITS merupakan tenaga pendidik atau dosen pada jurusan yang ada di ITS dan masih aktif mengajar, kompetensi keilmuannya bukan pada bidang auditing tetapi telah memperoleh bekal pelatihan terkait audit.

Hal ini sangat menarik untuk dikaji bagaimanakah kompetensi SDM pada KAI dapat melaksanakan peran dan fungsinya.

Menggunakan informasi dari pihak internal stakeholder yaitu komite audit, manajemen dan auditee yang telah merasakan peran KAI ITS dapat menjadikan hal tersebut sebagai feedback untuk KAI ITS. Terkait mengenai profesionalisme peran dan kinerja auditor internal di lingkungan Perguruan Tinggi belum mencapai tingkat yang memadai, hal ini disebabkan karena tumpang tindihnya jabatan fungsional dan struktural (Yuniarti dan Nelly, 2011).

Maksud dari kajian ini adalah untuk mengetahui kompetensi yang dibutuhkan oleh SDM KAI terkait dengan peran dan fungsinya. Selain itu, informasi yang diperoleh dari internal stakeholder dijadikan feedback yang dapat menghasilkan audit berkualitas tinggi, layanan terbaik kepada setiap internal stakeholder.

## 2. Tinjauan Pustaka

Lawrence (2009) menyatakan bahwa institutional theory dapat digunakan untuk menganalisis suatu fenomena sosial sesuai dengan peraturan yang mengikat, praktik, dan struktur yang mengatur suatu kondisi dan tindakan. Institutional theory mempertimbangkan proses-proses seperti struktur, yang menyangkut skema, peraturan, norma, dan kebiasaan ditetapkan sebagai pedoman bagi perilaku sosial (Scott, 2004).

Teori ini berpendapat bahwa sebuah institusi akan beradaptasi dari waktu ke waktu dan menjadi serupa dengan organisasi lainnya (Cohen et al., 2008) melalui standar dan peraturan, pemodelan praktek terbaik, benchmarking, dan sosialisasi (Cohen et al., 2008; DiMaggio dan Powell, 1983) untuk mendapatkan praktek yang paling cocok untuk organisasi (Cohen et al., 2008). Teori tersebut dapat digunakan dalam Kantor Audit Internal (KAI) ITS agar melakukan penyesuaian secara menyeluruh sehingga kompetensi sumber daya manusia pada Kantor Audit Internal (KAI) ITS dapat ditingkatkan dengan menggunakan feedback dari internal stakeholder dalam organisasi itu sendiri.

DiMaggio dan Powell (1983), Lippi (2000), dan Sewing (2010) menyatakan terdapat tiga jenis faktor yang menyebabkan terjadinya institutional isomorphism yaitu (1) coercive isomorphism, (2) mimetic isomorphism dan (3) normative isomorphism. Faktor pendorong yang pertama bersifat (coercive) paksaan yakni isomorphism yang terjadi sebagai akibat adanya tekanan-tekanan formal ataupun informal yang diterima oleh suatu organisasi, tekanan yang berasal dari organisasi lain ataupun dari harapan-harapan kultural dari masyarakat sekitar dimana organisasi tersebut berada. Institutional

isomorphism tidak selalu terjadi karena adanya paksaan, ketidakpastian yang dihadapi suatu organisasi terkadang juga dapat menjadi tekanan yang kuat untuk melakukan perubahan organisasi dengan cara mengimitasi (mimetic) organisasi lain pada bidang yang sama. Ketidakpastian yang dimaksud mungkin saja bersumber dari kurangnya pemahaman akan teknologi organisasi (March dan Olsen, 1976), pemahaman yang berbeda atas peraturan yang berlaku, dan ketersediaan waktu dari personil organisasi. Organisasi yang mengalami hal tersebut biasanya mencari praktik terbaik untuk dicontoh melalui organisasi lain yang dinilai lebih baik, sehingga terjadilah mimetic isomorphism.

Normative pressures merupakan faktor pendorong ketiga terhadap terjadinya isomorphism, yaitu pengaruh yang berasal dari profesionalisasi. Larson (1997) dan Collins (1979) seperti yang dirujuk oleh DiMaggio dan Powell (1983) menginterpretasikan profesionalisasi sebagai seluruh upaya yang dilakukan oleh anggota organisasi untuk menentukan kondisi dan metode kerja mereka, mengendalikan "the production of producers" dan untuk menetapkan dasar kognitif dan legitimasi atas pekerjaan mereka. Terdapat dua aspek profesionalisasi yang berpengaruh terhadap isomorphism. Pertama, profesionalisasi yang dihasilkan dari pendidikan formal di Universitas, dan yang kedua adalah profesionalisasi yang dihasilkan dari lembaga pelatihan professional. Keduanya berperan penting dalam pengembangan norma-norma organisasi bagi para manajer professional dan staf-stafnya. Salah satu hipotesis yang dikembangkan oleh DiMaggio dan Powell (1983) menyatakan bahwa semakin sering manajer organisasi partisipasi dalam sebuah asosiasi professional maka organisasi tersebut akan menjadi seperti organisasi lainnya dalam bidang yang sama, sehingga dapat disimpulkan normative isomorphism dapat terjadi jika ada intervensi dari aktor professional misalnya keterlibatan konsultan dalam suatu perubahan.

Lippi (2000) menjelaskan bahwa institutional isomorphism bersifat top-down yang disebabkan oleh tekanan yang bersifat coercive, mimetic dan normative yang merupakan faktor eksogen. Disebut top-down karena merupakan penyesuaian yang dilakukan dalam konteks lokal ke dalam model global melalui internalisasi lokal. Selain faktor eksogen, terdapat faktor endogen dalam proses isomorphism yaitu berupa aktor-aktor, institusi, system berfikir dan bahasa yang telah ada dalam organisasi, yang membawa perubahan bersifat bottom-up. Lippi (2000) menyebutnya sebagai allomorphism, yaitu terdapatnya re-contextualization dari elemen-elemen asing yang terjadi pada proses institusionalisasi dalam tiap bagian organisasi tertentu. Re-contextualization tersebut terjadi karena adanya faktor-faktor endogen.

Jhon F dan Hugh L (2007) mengemukakan bahwa

Audit internal adalah sumber daya berharga untuk manajemen dan komite audit dikarenakan objektivitasnya, keterampilan audit dan pengetahuan yang mendalam dari organisasi. Manajemen yang memiliki fungsi audit internal harus memiliki pemahaman umum tentang peran dan kontribusinya. Selain itu, komite audit harus mengkonfirmasi bahwa fungsi audit internal telah sesuai, memiliki sumber daya yang diperlukan, dan beroperasi secara profesional.

"Bagaimana auditor dapat mengidentifikasi praktek yang akan menambah nilai?" Sebuah jawaban yang jelas adalah, "Tanyakan stakeholder Anda." Banyak auditor tampaknya telah menggunakan pendekatan ini, sebagaimana dibuktikan oleh sebuah survei terbaru yang dilakukan oleh The Institute of Internal Auditors IIA berjudul, "Value Added Services Audit Intern" Roth J (2003). Menurut Roth J (2003) terdapat empat faktor yang dapat membantu auditor dalam menentukan hal yang paling dapat meningkatkan nilai tambah untuk organisasi mereka: 1) pengetahuan yang mendalam tentang organisasi, termasuk budaya, pemain kunci, dan lingkungan yang kompetitif; 2) keberanian berinovasi, baik stakeholder tidak mengharapkan dan mungkin tidak berpikir tentang yang mereka inginkan; 3) pengetahuan yang luas tentang praktek-praktek profesi, yang secara umum mempunyai nilai tambah; 4) kreativitas untuk meningkatkan inovasi dalam organisasi dengan cara dan hasil yang mengejutkan dan melampaui harapan stakeholder. Pengetahuan organisasi, keberanian, dan kreativitas merupakan ketiga faktor pertama yang mewakili kompetensi dan kualitas pribadi.

Perubahan peran fungsi audit internal telah memperkenalkan hubungan yang berbeda antara fungsi audit internal dan para pemangku kepentingan pada tata kelola perusahaan; sekarang ada perbedaan pada tuntutan, kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan tersebut pada fungsi audit internal (Gramling et al., 2004). Misalnya, di mana sebelumnya fungsi audit internal dianggap memonitor dari tindakan manajemen dalam proses pelaporan keuangan dan pengendalian, fungsi audit internal kini juga dianggap sebagai mitra manajemen karena mereka juga melakukan kegiatan audit operasional, konsultasi dan kegiatan business improvement (Trotman, 2013).

International Internal Auditing IIA menyarankan kualitas audit internal diperoleh melalui harapan pada rapat pemangku kepentingan dan kesesuaian dengan standar IIA Standar Internasional untuk Praktik Profesional Audit Intern dan Kode Etik IIA (IIA 2010). Standar IIA berisi atribut dan standar kinerja (IIA 2009). Standar atribut berkaitan dengan atribut dari individu auditor dan departemen dan mirip dengan 'tiga faktor' yang ditentukan dalam standar audit eksternal. Standar Atribut termasuk independensi dan objektivitas, kemampuan kompetensi, professional

due care dan standar jaminan kualitas standar jaminan kualitas dibahas di bawah. Standar kinerja berkaitan dengan sifat dari fungsi audit internal dan kriteria kualitas kinerja. Secara umum, standar kinerja termasuk mengelola aktivitas audit internal, sifat pekerjaan, perencanaan keterlibatan dan kinerja, komunikasi hasil, dan pemantauan kemajuan hasil audit.

### 3. Metode Penelitian

Pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus dipergunakan dalam kajian ini, wawancara semi-terstruktur adalah metode pengumpulan data utama yang digunakan. Hal tersebut dipilih guna mendapatkan informasi mendalam dari internal stakeholder.

Internal stakeholder yang diwawancarai adalah komite audit, manajemen dan auditee. Auditor internal KAI ITS juga dilibatkan dalam kajian ini untuk mengetahui seberapa jauh pemahaman tentang tugas, fungsi dan peran mereka.

Wawancara dilakukan terhadap 15 orang, 1 orang merupakan manajemen ITS, 1 orang anggota komite audit, 9 orang adalah auditee dan 4 orang lainnya adalah auditor internal KAI ITS seperti terlihat pada Tabel 1.

TABLE I  
DAFTAR NAMA INFORMAN PENELITIAN

No	Nama	Asal Unit/Fakultas	Jabatan
1	H	Rektorat	Komite Audit
2	NL	Biro Keuangan	Kabag Akuntansi
3	EK	Jurusan Biomedik	Auditee
4	A	Jurusan T. Material Metalurgi	Auditee
5	I	FTSP	Auditee
6	T	S2 Management Teknologi	Auditee
7	F	Jurusan Despro	Auditee
8	R	FMIPA	Auditee
9	S	Biro Keuangan	Auditee
10	N	Jurusan D3 Instrumentasi	Auditee
11	A	Jurusan Kimia MIPA	Auditee
12	FAW	Rektorat	Auditor
13	AM	Rektorat	Auditor
14	Z	Rektorat	Auditor
15	IU	Rektorat	Auditor

#### 4. Analisis Data dan Pembahasan

Standar internal audit mempunyai dua kelompok utama yaitu 1) standar atribut yang membahas mengenai persyaratan menjadi seorang auditor; dan 2) standar kinerja yang membahas mengenai pelaksanaan audit yang dilakukan.

##### Standar Atribut

Berdasarkan informasi yang telah disampaikan oleh internal stakeholder berkaitan dengan standar atribut auditor KAI maka, dari hasil pengolahan data dengan menggunakan metode tersebut diperoleh KAI harus memiliki SDM dan aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, kapabel, professional dan berkinerja tinggi guna mencapai sasaran strategis ITS. Auditor internal KAI sebaiknya harus yang berkompeten dibidangnya dan mampu bekerja secara full time sehingga dapat fokus dalam mencapai sasaran strategi ITS. Dengan dipenuhinya standar atribut maka akan menunjang standar kinerja atau pelaksanaan audit di KAI ITS.

##### Standar Kinerja

Hasil wawancara dari beberapa internal stakeholder menyiratkan bahwa sikap yang dimiliki oleh KAI belum menjadi mitra, melainkan masih seperti layaknya seorang polisi yang harus membuktikan seseorang bersalah tanpa memberikan solusi yang baik. Masih berkaitan dengan peran KAI, terdapat auditor yang kurang bijak dalam menyampaikan temuannya, auditor tidak memberikan solusi dan cenderung menyalahkan dan tidak memberikan rekomendasi, layaknya polisi.

Fungsi konsultan bagi internal auditor merupakan peran yang relatif baru. Peran konsultan membawa internal auditor untuk selalu meningkatkan pengetahuan baik tentang profesi auditor maupun aspek bisnis, sehingga dapat membantu manajemen dalam memecahkan suatu masalah. Kemampuan untuk merekomendasikan pemecahan suatu masalah (problem solver) bagi internal auditor dapat diperoleh melalui pengalaman bertahun-tahun melakukan audit berbagai fungsi di perusahaan.

Peran KAI sebagai katalisator terwujud dalam penemuan barang inventaris dengan kategori TD (Tidak Ditemukan) yang diwujudkan dalam kunjungan lapangan ke unit kerja organisasi, meskipun seharusnya hal tersebut dilakukan oleh KAI mulai dari awal.

Ruang lingkup (scope) kegiatan audit KAI masih berfokus pada audit keuangan (financial audit) dan audit ketaatan (compliance audit). Pekerjaan yang dilakukan oleh KAI saat ini juga dirasa masih menitikberatkan pada audit keuangan dan kepatuhan.

Kantor Audit Internal (KAI) diharapkan dapat menjadi mitra yaitu sebagai konsultan dan katalisator, bukan sebagai watchdog. Terdapat beberapa auditor

yang dirasa masih belum dapat menjadi mitra bagi Internal stakeholder.

Internal audit ITS sebelum menjadi KAI, pernah melakukan audit secara menyeluruh baik dalam bidang keuangan, manajemen, aset dan kesesuaian program kerja selama satu semester. Hal tersebut dirasa lebih mengena oleh internal stakeholder daripada audit yang dilakukan saat ini. Adanya perubahan proses audit yang dilakukan oleh KAI perlu dikaji ulang sesuai dengan perubahan organisasi dan internal stakeholder, agar cita-cita atau sasaran strategis organisasi dapat terwujud.

Internal stakeholder sangat memahami dan mendukung bahwa KAI merupakan control atas Plan Do Check Act (PDCA) dari sebuah organisasi, sehingga Internal stakeholder menginginkan KAI tidak hanya berada pada posisi akhir yaitu melakukan pengawasan atas pelaksanaan pengendalian internal, akan tetapi juga melakukan pendampingan/pengendalian mulai dari awal seperti perencanaan, penyusunan kebijakan guna memberikan saran atas mutu pengelolaan (quality assurance) bidang non akademik. Dapat disimpulkan bahwa Internal stakeholder menginginkan tugas yang telah diamanahkan oleh Rektor kepada KAI dapat dijalankan secara menyeluruh, sehingga sasaran strategis ITS dapat terwujud.

Pentingnya peranan dan tingginya tuntutan terhadap kinerja KAI dalam ITS PTN BH dimana salah satu tugasnya adalah mewujudkan Good University Governance, mendorong agar kualitas auditor internal KAI harus lebih ditingkatkan. Terkait mengenai profesionalisme peran dan kinerja auditor internal di KAI belum mencapai tingkat yang memadai, hal ini disebabkan karena tumpang tindihnya jabatan fungsional dan struktural auditor internal KAI. Auditor internal KAI adalah dosen ITS yang masih aktif, sehingga mempunyai tugas mengajar; penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Hal tersebut menjadikan auditor KAI kurang fokus pada pelaksanaan tugas sebagai internal auditor.

Peran KAI sebagai mitra, konsultan, katalisator dan control atas Plan Do Check Act (PDCA) sangat diharapkan. Internal stakeholder mengharapkan agar audit yang dilakukan tidak terlalu berfokus pada parsial keuangan per bulan melainkan audit secara menyeluruh baik dalam bidang aset dan manajemen pada periode semester-an maupun tahunan, serta perlu kunjungan lapangan ke unit kerja berdasarkan audit berbasis resiko. Internal stakeholder pada dasarnya sangat respect terhadap KAI, selama KAI dapat meningkatkan dan melaksanakan peran dan fungsinya dengan profesional, akan tetapi apabila KAI tidak melakukan pembaharuan dan peningkatan kualitas maka internal stakeholder hanya memandang KAI sebagai polisi administrasi saja.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, maka ditemukan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Auditor internal KAI sebaiknya harus yang berkompoten dibidangnya, mempunyai sertifikasi ataupun mengikuti pelatihan terkait audit dan mampu bekerja secara full time.
- b. Peran KAI sebagai mitra, konsultan, katalisator dan control atas Plan Do Check Act (PDCA), memberikan saran atas mutu pengelolaan (quality assurance) bidang non akademik dan audit berbasis resiko sangat diharapkan oleh internal stakeholder.
- c. Kebutuhan internal stakeholder KAI ITS tercermin dalam paradigma baru peran auditor internal yang mengharuskan seorang auditor mempunyai keahlian dan bersikap profesional dalam menjalankan tugasnya.
- d. KAI ITS dituntut oleh internal stakeholder agar dapat menjalankan peran dengan maksimal dan meningkatkan kualitas fungsi sebuah internal audit dengan cara melakukan pembaharuan serta peningkatan SDM yang dimiliki. Pembaharuan dan peningkatan SDM dapat mempengaruhi cara kerja dan hasil kerja KAI ITS.

## 6. Saran

Perubahan yang dilakukan KAI tidak harus dilakukan secara frontal dan menyeluruh, hal ini sesuai dengan teori institusional bahwa sebuah institusi akan beradaptasi dari waktu ke waktu dan menjadi serupa dengan organisasi lainnya Cohen et al., 2008 melalui standar dan peraturan, pemodelan praktek terbaik, benchmarking, dan sosialisasi Cohen et al, 2008.; DiMaggio dan Powell, 1983 untuk mendapatkan praktek yang paling cocok untuk organisasi Cohen et al., 2008.

Penelitian selanjutnya yang dapat dilakukan adalah bagaimana risk based audit dilakukan dalam Perguruan Tinggi dan bagaimana manajemen mendukung peran internal audit dalam Perguruan Tinggi.

## Daftar Pustaka

Arena, Marika. 2013. Internal audit in Italian universities: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93 : 2000-2005.

Cohen, J., G. Krishnamoorthy, and A. M. Wright. 2008. Form Versus Substance: The Implications for Auditing Practice and Research of Alternative

Perspectives on Corporate Governance. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 27 2:181- 198.

DiMaggio P. J. dan Powell W. 1983. "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *Journal of American Sociological Review*, Vol 48: 147-60.

Gramling, A. A., M. J. Maletta, A. Schneider, and B. K. Church. 2004. 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* 23:194-244.

Gramling, A. A., I. Nuhoglu, and D. A. Wood. 2012. A Descriptive Study of Factors Associated with the Internal Audit Function Having an Impact: Comparisons between Organizations in a Developed and an Emerging Economy. *Working Paper*.

Gusnardi. 2008. Analisis Faktor Audit Internal dan Pengaruhnya Terhadap Pelaksanaan Good Corporate Governance, *Ekuitas* 12 3.September 2008.

Hood, C. 1991. A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69, 3-19. Institute of Internal Auditors IIA. 2013. Definition of Internal Auditing [cited June 2013]. <https://na.theiia.org/standards/guidance/mandatory-guidance/pages/definition-of-internal-auditing.aspx>.

Institute of Internal Auditors IIA. 2017. IPPF Practice Guide: Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency. *Altamonte Springs, FL: IIA*.

John, F. and Hugh, L., 2007. 20 Question directors should ask about internal audit. Wellington Street West Toronto, ON M5V 3H2: Canadian Institute of Chartered Accountants 277.

Kreysing, M. 2002. Autonomy, accountability, and organizational complexity in higher education: the

Goettingen model of university reform. *Journal of Educational Administration*, 40, 552-560.

*Akuntansi* Vol. 4, No. 1, Maret 2012, pp. 64-71.

Lawrence Thomas B, Suddaby Roy dan Leca Bernard. 2009. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Australia: Cambridge University Press.

Lippi, Andrea. 2000. One Theory, Many Practices. Institutional Allomorphism in The Managerialist Reorganization of Italian Local Governments. *Scandinavian Journal of Management*, 164, 455-477.

Meikhati, Ety dan Istiyawati Rahayu. 2015. Peranan Audit Internal Dan Pencegahan Fraud Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Internal Studi Kasus Pada Yayasan Internusa Surakarta *Jurnal Paradigma* Vol. 13, No. 01, Februari – Juli 2015.

Peculea, Adelina Dumitrescu dan George Calota. 2014. The Importance of Internal Audit in Optimizing Management Processes. *Internal Auditing & Risk Management Anul IX*, Nr.436.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.

Roth J., "*How do Internal auditors add value? Characteristics common to top-rated audit shops help to shed light on the nebulous concept of adding value*", *The Internal Auditor*, Feb 2003, available on-line at [www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4153/is\\_1\\_60/ai\\_98009241](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_1_60/ai_98009241)

Scott W. Richard. 2004. *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program*. Oxford UK: Oxford University Press.

Sukirman dan Maylia Pramono Sari. 2012. Peran Internal Audit Dalam Upaya Mewujudkan Good University Governance Di UNNES. *Jurnal Dinamika*