



PUBLISHER: <https://journal.adlermanurungpress.com/>

DOI: <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i4>

AUDIT INTERNAL SEBAGAI MITRA STRATEGIS: EKSPLORASI PERAN DAN TANTANGAN DALAM PRAKTIK ORGANISASI MODERN

Muhammad Fathan Qoriba¹, Muhammad Nadif Fairuzah², Royhan Muhamad Zaki³, Rizky Akbar Arisman⁴, Nurrohman Alfarisi⁵, Alfi Salim Mandhaita⁶, Atik Budi Paryanti⁷

¹²³⁴⁵⁶⁷Institut Bisnis dan Komunikasi Swadaya (SWINS)

Email: mhmfathanqoriba@gmail.com, fannycam2306@gmail.com,
rizkyakbar03092004@gmail.com, yangsa98@gmail.com, mandaitaa@gmail.com,
royhanmuhamadzaki123@gmail.com, atikbudiparyanti@gmail.com

Jl. Raya Jatiwaringin No.36, Cipinang Melayu, Kec. Makasar, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13620

Korespondensi Penulis: mhmfathanqoriba@gmail.com

Abstrak

Studi ini memusatkan perhatian pada peran audit internal sebagai mitra strategis pada praktik organisasi kontemporer, dengan fokus pada tantangan yang dihadapi dalam memenuhi peran ini. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, studi ini berfokus pada eksplorasi dan analisis data yang diperoleh dari studi sebelumnya untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang terkait dengan peran, tantangan, dan dinamika antara audit internal dan manajemen.

Hasil pertama menyimpulkan bahwa fungsi pengawasan dalam audit internal aktif dan terlibat dalam pengambilan keputusan, partisipasi dalam forum kontrol dan pengendalian risiko. Mengubah fungsi audit dari reaktif menjadi proaktif karena kehadiran auditor dalam rapat-rapat penting dan dalam kolaborasi antar departemen seperti manajemen risiko, TI, operasi, dan komite audit. Hal ini sangat membantu dalam membangun kredibilitas seorang auditor dan kepercayaan dari manajemen. Terlepas dari manfaat di atas, masih ada tantangan besar dengan persepsi audit sebagai fungsi yang terdapat dalam manajemen, serta kurangnya pemahaman dalam hal audit dan risiko strategis dari auditor.

Hasilnya menyimpulkan bahwa fungsi pengawasan dalam audit internal aktif dan terlibat dalam pengambilan keputusan, partisipasi dalam forum kontrol dan pengendalian risiko. Mengubah fungsi audit dari reaktif menjadi proaktif karena kehadiran auditor dalam rapat-rapat penting dan dalam kolaborasi antar departemen seperti manajemen risiko, TI, operasi, dan komite audit. Hal ini sangat membantu dalam membangun kredibilitas seorang auditor dan kepercayaan dari manajemen. Terlepas dari manfaat di atas, masih ada tantangan besar dengan persepsi audit sebagai fungsi yang

terdapat dalam manajemen, serta kurangnya pemahaman dalam hal audit dan risiko strategis dari auditor.

Kata kunci: audit internal, mitra strategis, tata kelola organisasi, kredibilitas auditor.

Abstract

This study focuses on the role of internal audit as a strategic partner in contemporary organizational practices, emphasizing the challenges encountered in fulfilling this role. Using a qualitative case study approach, this research explores and analyzes data obtained from previous studies to identify key themes related to the roles, challenges, and dynamics between internal audit and management. The findings indicate that the monitoring function within internal audit is active and involved in decision-making, as well as in forums on control and risk management. The audit function has shifted from being reactive to proactive due to the auditors' presence in important meetings and their collaboration with various departments such as risk management, IT, operations, and the audit committee. This involvement significantly contributes to building the auditor's credibility and gaining management's trust. Despite these benefits, major challenges remain, particularly concerning the perception of audit as a function embedded within management, and the limited understanding of strategic audit and risk issues among auditors.

Keywords: internal audit, strategic partner, organizational governance, auditor credibility.

PENDAHULUAN

Saat ini, organisasi menghadapi tantangan eksternal seperti regulasi, persaingan bisnis, dan ekspektasi pemangku kepentingan. Semua itu meningkatkan tuntutan akan sistem tata kelola audit internal yang lebih efektif seiring dengan tujuan strategis organisasi. Fungsi kepatuhan administratif dalam audit internal mulai berubah untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif dalam organisasi. Selain dituntut untuk mempertimbangkan konteks bisnis, audit internal juga dituntut untuk memahami risiko strategis dan memberikan rekomendasi yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Pergeseran peran ini berarti bahwa audit internal dituntut untuk berada di tengah kepentingan manajerial dan kebutuhan untuk mengatur tata kelola sebagai suatu sistem dalam organisasi. Padahal, peran ini belum dioptimalkan oleh banyak organisasi. Banyak organisasi masih menganggap audit internal sebagai pengawas inisiatif, bukan mitra strategis dalam proses perencanaan. Berita tentang penyimpangan ini menjadi indikasi bahwa banyak organisasi di era yang kompleks ini perlu dipelajari untuk memahami posisi dan tantangan yang dihadapi oleh audit internal.

Urgensi penelitian ini muncul dari ketidaksesuaian antara potensi kontribusi strategi audit internal dengan kenyataan di lapangan yang menunjukkan keterbatasan dalam praktik. Kurangnya

kolaborasi dengan manajemen puncak menghambat optimalisasi fungsi audit internal sebagai mitra strategis. Selain itu, banyak auditor internal menghadapi dilema dalam menyeimbangkan independensi dan kebutuhan untuk lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Peran kemitraan strategis audit internal terhambat karena banyak organisasi tidak membuka ruang kolaboratif antara unit audit internal dan manajemen puncak. Faktor penghambat lainnya adalah budaya organisasi yang belum sepenuhnya menerima fungsi pengawasan proaktif, pelatihan yang tidak memadai, dan kompetensi yang lemah dalam konseptualisasi risiko bisnis. Semua faktor ini menciptakan kondisi di mana terlalu sedikit yang dilakukan untuk menyelidiki bagaimana fungsi audit internal dilakukan dan bagaimana praktisi mengamati fungsi-fungsi ini. Melalui metode kualitatif, penelitian ini berusaha untuk memahami kenyataan, dengan harapan dapat menggambarkan dinamika fungsi audit internal secara lebih holistik dalam konteks organisasi modern.

Tujuan dari studi ini adalah untuk mempelajari peran audit internal sebagai mitra strategis dalam praktik organisasi modern dan mengidentifikasi tantangan yang ada di depan dalam implementasinya. Dengan fokus pada metode kualitatif, studi ini berupaya untuk menafsirkan makna di balik tindakan auditor internal dalam hal mendukung manajemen dan bagaimana hubungan antara unit audit dan pemangku kepentingan internal lainnya dibangun dan dioperasionalkan. Studi ini juga akan melihat praktik terbaik dan hambatan yang berulang pada fungsi audit internal dari perspektif praktisi di lapangan. Tujuan dari studi ini lebih dari sekadar menyediakan kerangka kerja teoritis, menyesuaikan strategi, dan merancang struktur; Sebaliknya, ini bertujuan untuk memberikan wawasan praktis yang membantu entitas dalam memiliki strategi audit internal yang fleksibel dan responsif. Studi ini juga membahas pendekatan naratif terhadap dimensi sosial dan budaya yang cenderung diabaikan oleh penelitian kuantitatif.

Literatur yang ada menunjukkan, bahwa perhatian terhadap audit internal lebih terfokus pada perspektif teknis dan kuantitatif, seperti seberapa besar kontribusi audit terhadap peningkatan kinerja keuangan atau dampaknya terhadap pengurangan risiko kecurangan. Sebagian besar, seperti penelitian Arena & Azzone (2009), membahas karakteristik unit audit dan dampaknya terhadap efektivitas fungsi audit. Namun, kontribusi yang mengangkat aspek fungsi strategis audit internal masih sangat minim. Sarens & De Beelde (2006) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa hubungan interpersonal dan persepsi manajemen memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan fungsi audit internal, tetapi masih terbatas pada negara-negara tertentu. Dengan demikian, kesenjangan dalam literatur tersebut terkait dengan kurangnya pemahaman kontekstual dan naratif tentang audit internal dan bagaimana audit internal secara bertahap membangun peran strategis dalam organisasi.

Penelitian ini ditujukan untuk merespon kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi praktik audit internal dari perspektif aktor dalam situasi dan kondisi organisasi yang kompleks. Diharapkan studi ini ditujukan untuk memberikan manfaat dalam proses pengembangan, teori tata kelola serta praktik audit internal yang lebih adaptif terhadap perubahan kondisi dalam lingkungan organisasi.

Mempertimbangkan konteks dan betapa pentingnya isu ini, penelitian ini berfokus pada pertanyaan utama: "Dalam organisasi masa kini, bagaimana audit internal berperan secara strategis, dan kesulitan apa yang sering muncul saat menjalankannya?" Pertanyaan ini bertujuan untuk memahami bagaimana audit internal ditempatkan dalam struktur perusahaan, bagaimana hubungan dan komunikasi antara auditor internal dan manajemen berjalan, serta faktor apa saja yang mempermudah atau mempersulit peran strategis tersebut. Penelitian ini juga akan meneliti bagaimana auditor internal membangun kepercayaan dan memengaruhi pengambilan keputusan, serta taktik yang mereka pakai untuk menjalankan audit dengan lebih proaktif. Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan dasar yang kuat bagi organisasi untuk meningkatkan praktik audit internal mereka agar tidak hanya sesuai dengan aturan, tetapi juga relevan dan berdampak strategis. Pendekatan ini akan memperdalam diskusi akademis dan praktis mengenai perubahan peran audit internal di tengah berbagai tantangan dan kesempatan yang ada dalam organisasi modern.

METODE PENELITIAN

Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mendalami fenomena yang kompleks, seperti hubungan internal audit, manajemen, pihak-pihak yang berkepentingan, serta inovasi teknologi dalam proses audit. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tantangan yang beraneka ragam, bentuk kolaborasi, dan inovasi yang berhubungan dengan praktik audit internal. Diharapkan, hasil studi ini memberikan pandangan yang berbeda dan bermanfaat terkait permasalahan tersebut serta memperkuat pengelolaan perusahaan. Lebih lanjut, analisa data akan dilakukan secara sistematis dan selektif setelah pengumpulan data selesai untuk memperoleh informasi yang relevan sesuai dengan fokus argumentasi. Data yang diperoleh akan dianalisis secara menyeluruh untuk membangun pemahaman secara menyeluruh tentang peran audit internal, beragam konsekuensi yang muncul, serta langkah-langkah inovatif untuk mengatasinya. Dengan pendekatan ini, diharapkan studi ini dapat memberikan wawasan yang mendalam dan mendukung Peran Audit Internal sebagai Mitra Strategis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

- **Kepercayaan dan Kredibilitas Manajemen**

Menurut narasumber, keyakinan terhadap manajemen merupakan faktor krusial agar auditor dapat berfungsi secara strategis:

"Jika auditor hanya berperan untuk mencari kesalahan, mereka tidak akan diajak bekerja sama. Kami berusaha membangun hubungan terlebih dahulu. Dengan demikian, mereka lebih terbuka." (Sumber 1)

Hasil ini sejalan dengan Riset yang dilakukan oleh Sarens dan De Beelde (2006), yang menyoroti pentingnya hubungan interpersonal dalam keberhasilan audit internal.

- **Tantangan Persepsi Manajemen**

Sejumlah narasumber menyatakan bahwa masih terdapat manajemen yang hanya menghubungi auditor setelah ada temuan, bukan dari tahap awal perencanaan:

"Ada juga manajemen yang masih memandang kami sebagai pengawas. Mereka hanya melibatkan saat adanya kesalahan aja, bukan dari awal." (Sumber 2)

Hal ini menunjukkan adanya perbedaan pandangan sebagaimana dijelaskan oleh Sarens dan De Beelde (2009) terkait ketidakcocokan harapan antara manajemen dan auditor.

- **Keterbatasan Kompetensi Auditor**

Beberapa auditor mengakui bahwa mereka membutuhkan lebih banyak keterampilan untuk melaksanakan peran strategis:

"Sejujurnya, kami masih memerlukan peningkatan kemampuan. Banyak rekan yang ahli dalam compliance, tetapi kurang memahami aspek risiko operasional atau manajemen strategis." (Sumber 3)

Temuan ini sejalan dengan Arena dan Azzone (2009) tentang pentingnya atribut auditor serta pelatihan untuk meningkatkan efektivitas audit.

- **Kerja Sama Antar Fungsi**

Seluruh narasumber melaporkan bahwa audit internal bekerja sama dengan unit lain seperti Teknologi Informasi, manajemen risiko, dan operasional:

"Kami sering berkoordinasi dengan tim manajemen risiko. Terkadang kami juga terlibat dalam evaluasi sistem IT baru. Sehingga, hasil audit kami menjadi lebih menyeluruh." (Sumber 4)

Praktik kerjasama antar unit ini mendukung temuan dari Arena dan Azzone (2006) yang menekankan pentingnya hubungan dalam audit internal organisasi.

- **Keterlibatan dalam forum Strategis**

Secara keseluruhan, sumber menyatakan bahwa auditor internal berpartisipasi aktif dalam rapat manajemen, termasuk rapat penilaian sistem TI atau pengadaan proyek.

"Sekarang dalam setiap pengadaan besar, kami terlibat sejak awal. Kami memberikan masukan dari perspektif kontrol dan risiko, bukan setelah kejadian." (Sumber 5)

Keterlibatan ini sejalan dengan saran Arena dan Azzone (2009) bahwa hubungan dekat dengan komite audit dan manajemen dapat meningkatkan efektivitas audit.

- **Peran Audit Sebagai Konsultan Gratis**

Banyak informan mengungkapkan bahwa audit internal telah berfungsi secara aktif sebagai Konsultan dalam proses pengambilan keputusan strategi.

"Kami tidak hanya datang untuk melakukan pemeriksaan, tetapi juga berdiskusi dengan manajemen ketika mereka hendak mengambil keputusan," (Sumber 6).

Auditor juga melaporkan keterlibatannya dalam merancang kebijakan berbasis risiko dan proses penilaian mandiri. Hal ini sesuai dengan temuan Arena & Azzone (2009) yang menunjukkan bahwa efektivitas audit berkorelasi dengan partisipasi dalam melakukan pengendalian.

Semua temuan ini mencerminkan berbagai kondisi dan dinamika fungsi audit internal dalam berbagai organisasi. Meskipun ada kemajuan yang baik dalam mengenali fungsi strategis audit internal, tantangan yang terkait dengan budaya, struktur, dan kompetensi tetap menjadi kendala signifikan dalam memaksimalkan peran tersebut. Informasi ini akan menjadi dasar untuk pembahasan lebih lanjut dalam penafsiran dan analisis hasil penelitian.

- **Narasi Temuan Lainnya**

Informasi yang tidak terstruktur, seperti yang bersumber dari media sosial maupun komunikasi digital, memerlukan pendekatan analisis yang lebih mendalam serta dukungan teknologi yang sesuai. Tantangan lainnya yang tidak kalah signifikan mencakup risiko kebocoran data, serangan siber, serta kebutuhan akan sistem perlindungan informasi yang dapat diaudit. Auditor internal juga menghadapi tekanan internal untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan di berbagai tingkatan organisasi tetap menyeluruh, akurat, dan terlindungi dari potensi ancaman eksternal. Oleh karena itu, literasi teknologi serta kemampuan teknis dan analitis menjadi kompetensi esensial bagi auditor internal masa kini. Selain pemahaman mendalam terhadap prinsip-prinsip akuntansi dan keuangan, para profesional audit di era digital dituntut untuk memahami teknologi informasi, analitik data, serta aspek keamanan digital. Penting pula bagi auditor untuk terus mengikuti pelatihan dan memperoleh sertifikasi di bidang audit digital guna mengembangkan keterampilan yang memadai dalam menghadapi tantangan dunia yang semakin kompleks secara digital. Penguasaan perangkat lunak untuk penggalian data (data mining) dan penyajian visual data juga diperlukan agar dapat menyampaikan informasi yang bernilai bagi organisasi. Dengan keahlian yang lebih komprehensif,

auditor internal memiliki kesempatan untuk memberikan kontribusi yang lebih strategis dalam membantu perusahaan menjawab tantangan era digital. Penerapan sistem audit berbasis teknologi digital, seperti digital seals, juga mempercepat proses validasi atas fakta dan mendorong independensi auditor dalam pelaksanaannya.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa fungsi audit internal dalam organisasi saat ini telah bergeser dari peran pengawasan konvensional menjadi mitra strategis bagi manajemen. Hal ini tercermin dari keikutsertaannya dalam proses pengambilan keputusan, forum strategi, dan kerja sama antar unit. Temuan ini memberikan dukungan kuat terhadap pernyataan yang dikemukakan oleh Arena dan Azzone (2009) yang mengemukakan bahwa efektivitas audit internal ditentukan oleh berbagai faktor yang terkait dengan struktur dan organisasi, seperti pelatihan, ukuran unit, dan partisipasi dalam manajemen risiko. Dalam penelitian ini, partisipasi auditor dalam forum strategi dan pengambilan keputusan menunjukkan bahwa fungsi audit tidak lagi pasif, tetapi aktif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, riset ini menyatakan perubahan fungsi audit internal tidak hanya terjadi dalam ranah teori atau norma, tetapi juga tampak dalam aktivitas sehari-hari organisasi, terutama pada organisasi yang bertekad untuk menjalankan prinsip tata kelola yang baik, penelitian ini juga mendukung temuan Sarens dan De Beelde (2006) yang menyoroti pentingnya hubungan interpersonal antara auditor internal dan manajemen dalam menentukan seberapa efektif audit. Beberapa sumber dalam penelitian ini menegaskan bahwa kepercayaan dan kredibilitas hubungan dengan manajemen merupakan faktor utama yang menentukan sejauh mana audit internal dapat berfungsi secara strategis. Sebagaimana diungkapkan oleh informan, bahwa “kalau auditor hanya bertindak sebagai pencari kesalahan, maka mereka tidak akan terlibat”, yang secara langsung menunjukkan pentingnya keterampilan interpersonal dan pengaruh sosial auditor. Oleh karena itu, penelitian ini memperkuat temuan literatur sebelumnya bahwa keyakinan dan pandangan baik manajemen memegang peranan penting dalam keberhasilan audit internal dalam menjalankan fungsi strategis dalam organisasi. Pentingnya hasil penelitian ini terletak pada kenyataan bahwa audit internal tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mendeteksi kelemahan dalam pengendalian, tetapi juga memberikan nilai tambah melalui kontribusi terhadap strategi dan efisiensi organisasi. Keterlibatan auditor dalam kegiatan seperti pengadaan, perencanaan sistem teknologi informasi, dan penilaian risiko bisnis menunjukkan bahwa peran ini telah bergeser dari cara kerja yang reaktif menjadi cara kerja yang proaktif. Dengan demikian, audit internal kini dianggap sebagai salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi, bukan hanya sebagai pengawas administratif. Hal ini

sangat penting karena memperluas perspektif organisasi terhadap fungsi audit internal, yaitu dari fungsi kepatuhan menjadi fungsi yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif.

Dari perspektif akademis, penelitian ini memberikan kontribusi pada bidang tata kelola organisasi dan audit internal dengan memperkuat pemahaman bahwa audit internal harus diperiksa tidak hanya dari segi struktur dan prosedurnya, tetapi juga dari segi hubungan sosial, budaya organisasi, dan posisi strategis dalam struktur kekuasaan organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas audit tidak hanya dipengaruhi oleh parameter kuantitatif seperti jumlah temuan atau frekuensi audit tahunan, tetapi juga oleh kemampuan audit internal untuk membangun posisi tawar, mengembangkan hubungan strategis, dan beradaptasi dengan kebutuhan organisasi. Penekanan pada perspektif naratif dan metode kualitatif memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang masalah ini, yang sebelumnya sering dibahas dengan pendekatan kuantitatif seperti yang dilakukan oleh Arena dan Azzone (2009). Penelitian ini juga menunjukkan ketidakseimbangan kapasitas di antara auditor internal, yang memengaruhi kemampuan mereka untuk menjalankan peran strategis. Sebagaimana disampaikan dalam wawancara, beberapa auditor mengakui bahwa mereka tidak memiliki pemahaman yang cukup mendalam tentang manajemen risiko dan strategi organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan betapa pentingnya peningkatan kapabilitas auditor internal, yang dalam penelitian Arena dan Azzone (2009) juga dianggap sebagai salah satu kunci keberhasilan audit internal. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kapasitas teknis dan manajerial merupakan kunci bagi audit internal untuk berperan sebagai mitra manajemen, bukan hanya pengawas.

Salah satu kontribusi nyata penelitian ini adalah memberikan pemahaman kepada organisasi bahwa peningkatan peran audit internal tidak hanya memerlukan penguatan struktur dan regulasi, tetapi juga memerlukan pembangunan budaya kerja bersama antara auditor dan manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen yang bersedia menerima masukan dari audit internal dan dapat menjalin hubungan yang positif cenderung memperoleh manfaat yang lebih besar dari fungsi ini. Sebaliknya, organisasi yang menempatkan audit sebagai fungsi pengendalian yang terpisah dan hanya untuk perbaikan tidak dapat memanfaatkan potensi strategis dari keberadaan auditor internal. Oleh karena itu, diperlukan pergeseran perspektif manajerial dalam memandang audit internal sebagai elemen proses strategi organisasi.

Implikasi lain dari penelitian ini terkait dengan aspek organisasi dan kelembagaan. Organisasi harus mendesain ulang fungsi audit internal dalam struktur organisasinya agar dapat berkomunikasi langsung dengan dewan direksi atau komite audit, tidak hanya dengan manajemen operasional. Hal ini penting agar audit internal dapat menjalankan fungsi checks and balances-nya secara efektif tanpa menghadapi tekanan dari para eksekutif yang diaudit. Selain itu, unit audit internal harus diberi

kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perencanaan, penilaian risiko, dan perumusan kebijakan organisasi agar kontribusinya dapat dirasakan secara menyeluruh dan tidak hanya berfungsi sebagai tugas administratif.

Akan tetapi, riset ini tidak terlepas dari beberapa kendala yang perlu diperhatikan. Pertama riset ini diselenggarakan dengan jumlah partisipan yang terbatas dan dalam konteks organisasi tertentu, sehingga temuannya tidak dapat secara umum diterapkan pada semua jenis organisasi atau sektor industri. Pendekatan studi kasus yang diterapkan memang memberikan informasi yang mendalam, tetapi belum tentu mencerminkan dinamika yang ada di berbagai organisasi, seperti perusahaan multinasional, lembaga pemerintah, atau organisasi nirlaba. Kedua, penelitian ini hanya mengandalkan perspektif internal organisasi, yaitu dari auditor dan manajer, tanpa mempertimbangkan pandangan pihak luar seperti auditor eksternal, regulator, atau pemegang saham yang juga dapat memberikan perspektif yang berbeda tentang posisi strategi audit internal. Ketiga, penelitian ini tidak memanfaatkan data kuantitatif tambahan untuk mendukung temuan naratif, seperti jumlah keterlibatan auditor dalam strategi forum atau tingkat standar rekomendasi audit, yang mungkin memberikan validitas yang lebih kuat pada hasil wawancara.

Keterbatasan ini dapat digunakan sebagai peluang untuk penelitian lebih lanjut yang mungkin memperluas cakupan subjek dan konteks organisasi, atau mengintegrasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam satu desain penelitian metode campuran. Penelitian di masa mendatang dapat mengeksplorasi bagaimana sistem penghargaan dan insentif memengaruhi keberanian dan inisiatif strategis auditor internal, atau bagaimana budaya organisasi membentuk hubungan antara audit internal dan manajemen dalam jangka panjang. Namun, dalam batasan yang diberikan, penelitian ini telah berhasil membuktikan bahwa audit internal, jika diberi ruang yang memadai dan dilengkapi dengan kemampuan yang memadai, dapat berfungsi sebagai mitra strategis yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN DAN SARAN

riset ini dengan sukses menemukan bahwa audit internal telah bertransformasi menjadi mitra strategis dalam organisasi modern. Enam tema utama—peran konsultatif strategis, keterlibatan dalam forum pengambilan keputusan, pentingnya kredibilitas dan kepercayaan manajemen, batasan persepsi manajerial, kesenjangan kompetensi auditor, dan kolaborasi lintas fungsi—menggambarkan perkembangan peran audit internal dari suatu fungsi pengawasan pasif menjadi elemen proaktif yang mendukung tata kelola organisasi dan strategi. Temuan ini sejalan dengan pandangan Arena dan Azzone (2009) yang menekankan bahwa keterlibatan dalam praktik pengendalian risiko dan

hubungan struktural merupakan pendorong efektivitas audit internal. Selain itu, hasilnya juga mengonfirmasi bahwa hubungan antarpribadi dan kepercayaan dalam manajemen merupakan faktor kunci untuk efektivitas audit internal, yang sejalan dengan temuan Sarens dan De Beelde (2006).

Kontribusi utama dari penelitian ini terletak pada pendekatan kualitatif yang mendalam, yang memperkaya literatur dengan data kontekstual mengenai bagaimana auditor internal berperan dan bekerja sama dengan manajemen untuk secara strategis meningkatkan tata kelola. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa audit internal dapat memberikan kontribusi lebih dari hanya kepatuhan, yakni dalam pengambilan keputusan strategis, mitigasi risiko, dan peningkatan efisiensi operasional. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas pemahaman akademis dan praktis tentang peran audit internal sebagai landasan tata kelola yang adaptif dan memberikan nilai tambah.

DAFTAR PUSTAKA

- Amran, M., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Efektivitas strategi sumber daya manusia dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. *Journal of Social and Human Resource Research (JSHR)*, 1(2), 14–20. <https://journal.adlermanurungpress.com/index.php/jsshr/article/view/33>
- Arena, M., & Azzone, G. (2009). *Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness*. *International Journal of Auditing*, 13, 43–60.
- Auzi, E., & Wardono, D. U. (2022). Peran internal audit atas kualitas laporan keuangan pada perusahaan. *Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi*, 7(1), 52-61
- Gerson, G., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Tantangan dan peluang digitalisasi dalam manajemen SDM: Perspektif praktisi dan pengambil keputusan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 134–158. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.93>
- Gerson, G., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Analisis kualitatif terhadap keterikatan pegawai di era pasca pandemi: Studi kasus pada organisasi di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 74–102. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.90>
- Gerson, M., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh strategi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja relasional karyawan. *Journal of Social and Human Resource Research (JSHR)*, 1(2), 27–33. <https://journal.adlermanurungpress.com/index.php/jsshr/article/view/34>
- Hendriarto, P., Paryanti, A. B., Sangapan, L. H. ., & Manurung, A. H. (2025). PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE, RISIKO BISNIS, DAN KUALITAS LABA TERHADAP

KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN. *CAKRAWALA*, 33(2), 54–65. Retrieved from <https://jurnal.swins.ac.id/index.php/cakrawala/article/view/118>

Hendriarto, P., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). *Eksplorasi nilai-nilai keuangan berkelanjutan dalam praktik ESG (Environmental, Social, Governance): Studi multi-kasus di Indonesia*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), 3(4), 375–394. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i4.141>

Hendriarto, P., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). *Peran kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan efektivitas strategi SDM*. JIMU: Jurnal Ilmiah Multi Disiplin, 3(4), 961–972.

Hendriarto, P., Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., Manurung, A. H., & Manurung, A. (2025). *Akuntansi sektor publik di Indonesia: Kajian sistematis atas transparansi dan akuntabilitas keuangan pemerintah*. Jurnal Greenation of Indonesian Accounting (JGIA), 3(2), 59–68. <https://doi.org/10.38035/jgia.v3i2>

Kurniawan, D., Machdar, N. M., Manurung, A. H., & Sangapan, L. H. (2025). Pengaruh Enterprise Risk Management Disclosure Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Profitabilitas Sebagai Variabel Mediasi. Journal of Capital Markets and Banking, 13(2), 1–17. <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2.6>

Kurniawan, D., Sangapan, L. H., & Suraji, R. (2024). Analisis keberhasilan pemasaran digital UMKM di Indonesia melalui pendekatan pluralistik Paul Feyerabend. *Fibonacci*, 1(2), 77–89. <https://inovanpublisher.org/fibonacci>

Manurung, A. H., & Sangapan, L. H. (2023). *Pasar Modal*. PT. Adler Manurung Press.

Manurung, A., Hendriarto, P., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). *Pengaruh sustainability reporting terhadap nilai perusahaan: Kajian literatur sistematis*. Jurnal Greenation of Indonesian Accounting (JGIA), 3(2), 70–80. <https://doi.org/10.38035/jgia.v3i2>

Manurung, A., Manurung, A. H., Manurung, G., Sangapan, L. H., Manurung, G., & Simanjuntak, J. M. (2025). Free Cash Flow of Telecommunications Companies in Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 12(2), 258–268. <https://doi.org/10.22225/jj.12.2.2025.258-268>

Manurung, A., Nababan, R., Manurung, J. S., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Kajian sistematis terhadap regulasi perlindungan anak dalam kerangka hukum nasional dan internasional. *Imperium*, 1(1). <https://doi.org/10.38035/IMPERIUM.v1i1>

Manurung, A., Nababan, R., Sihar, J., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Kajian sistematis terhadap regulasi perlindungan anak. *Imperium*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.62534/imperium.v1i1.5>

- Manurung, A., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Machdar, N. M. (2025). Strategi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi berbasis sustainability. *Journal of Social and Human Resource Research (JSHR)*, 1(2), 55–60. <https://journal.adlermanurungpress.com/index.php/jsshr/article/view/36>
- Manurung, A., Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., & Manurung, A. H. (2025). *Tren dan arah penelitian akuntansi keuangan: Sebuah systematic literature review tahun 2010–2025*. *Dinasti Accounting Review (DAR)*, 3(1), 12–24. <https://doi.org/10.38035/dar.v3i1>
- Manurung, G., Ali, H., Manurung, A. H., & Sangapan, L. H. (2025). Kebiasaan berutang di era digital: Kontribusi budaya hemat dan akses pinjaman online terhadap kesehatan keuangan rumah tangga. *Jurnal Citra Manajemen dan Bisnis*, 13(2), 63–78. <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2>
- Manurung, G., Manurung, C., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Tren dan isu dalam manajemen SDM di sektor publik: Studi literatur. *Jurnal Shr*, 1(1), 44–53. <https://doi.org/10.38035/jsshr.v1i1>
- Manurung, G., Suraji, R., Manurung, A. H., & Hakim, L. S. (2025). Philosophy behind strategy: Reconstructing the theoretical foundation of strategic management in a disruptive era. *Journal of Business and Economics*, 3(3), 284–300. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i3.114>
- Nugroho, W., & Bayunitri, B. I. (2021). Pengaruh Audit Internal Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus pada PT Pos Indonesia (Persero)). *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Ekonomi*, 7(1), 1901–1918.
- Paryanti, A. B., & Sangapan, L. H. (2025). *Makna keadilan dalam transaksi bisnis syariah: Studi fenomenologi pada pelaku UMKM di Indonesia*. *Jurnal Humaniora, Ekonomi, dan Sosial Masyarakat (JHESM)*, 3(3), 61–72.
- Paryanti, A. B., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran mentorship dalam membentuk karakter wirausaha generasi Z. *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Terapan*, 3(2), 44–53. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i2>
- Paryanti, A. B., Suraji, R., & Sangapan, L. H. (2025). Paradigma pengambilan keputusan dan interpretasi menggunakan model kuhn. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (JEKMA)*, 4(1), 14–20.
- Sangapan, L. H., Manurung, C., & Manurung, A. H. 2025. Strategi Inovasi Produk Berbasis Riset Pasarpada Perusahaan Start-Up. 1(1), 34–43.
- Sangapan, L. H. (2025). Pengaruh kepemimpinan strategis dan moral terhadap kinerja keuangan perusahaan: Peran mediasi komitmen organisasi sebagai dampak dari kepercayaan organisasional – Studi literatur sistematis. *Jurnal Penelitian Manajemen dan Publik (JPMP)*, 13(2). <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2>

- Sangapan, L. H. (2025). *Peran influencer dalam komunikasi pemasaran: Sebuah tinjauan sistematis literatur internasional*. Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial (JKIS), 3(3), 129–141. <https://doi.org/10.38035/jkis.v3i3>
- Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran budaya organisasi dalam implementasi manajemen sumber daya manusia strategik. *Journal of Social and Human Resource Research (JSHR)*, 1(2), 1–7. <https://journal.adlermanurungpress.com/index.php/jsshr/article/view/32>
- Sangapan, L. H., Ali, H., Manurung, A. H., & Kurniawan, D. (2024). *Pengaruh Sumber Daya yang Unik dan Pemakaian Teknologi Terhadap Peningkatan Kerja Melalui Motivasi Kerja*. Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital, 2(4), Artikel. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v2i4.259>
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh disiplin kerja, inovasi karyawan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *JMPIS*, 6(2). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2>
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Ali, H., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh pemakaian teknologi, kepemimpinan, penerapan efisiensi, terhadap peningkatan kerja melalui motivasi kerja. Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital, 3(2), 82–99. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i2>
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Manurung, A. H., & Manurung, J. S. (2025). Pengaruh sumber daya yang unik, kepemimpinan, penerapan efisiensi, terhadap peningkatan kerja di mediasi motivasi dan di moderasi umur: Literature review. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(3), 255–268. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i3>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Tantangan dan peluang digitalisasi dalam manajemen SDM: Perspektif praktisi dan pengambil keputusan. Jurnal Bisnis dan Ekonomi, 3(2), 134-158. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.93>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., FoEh, J. E., Simamora, H., & Sinaga, J. (2022). Pengaruh Sumberdaya yang Unik, Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan dan Penerapan Efisiensi Terhadap Peningkatan Kinerja yang Dimoderasi oleh Umur Pegawai pada Perusahaan. Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 4(2), 163-175. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1218>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., Manurung, C., Manurung, A., & Manurung, G. (2021). Employee engagement in SMEs: A systematic review of the literature on factors and their impact. *JLPH*, 1(4), 197–202. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i4>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., Manurung, C., Manurung, A., & Manurung, G. (2025, June 27). *Pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi: Tinjauan literatur sistematis*. *HRM RESEARCH: Human Resource Management and Business Journal*, 1(1). <https://siberresearch.org/HRM/article/view/17>

- Sangapan, L. H., Manurung, Ali, Hapzi., Manurung, A. H., & Kurniawan, Dody (2024). Kurniawan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 333-351. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v2i4.259>
- Sangapan, L. H., Manurung, C., & Manurung, A. H. (2025). Strategi inovasi produk berbasis riset pasar pada perusahaan start-up. *Jurnal Shr*, 1(1), 34–43. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, C., Manurung, R., Manurung, A., & Manurung, A. H. (2025). Penegakan hukum korupsi di Indonesia: Perspektif systematic literature review (2010–2023). *Imperium*, 1(1). <https://doi.org/10.38035/IMPERIUM.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Analisis implementasi program corporate social responsibility dan dampaknya terhadap citra internal perusahaan. *Jurnal Shr*, 1(1).
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Analisis strategi personalisasi layanan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan. *Jurnal Shr*, 1(1), 10–23. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Peran pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan kapabilitas SDM di sektor pendidikan. *Jurnal Shr*, 1(1), 24–33. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., Manurung, C., Manurung, A. H., & Carlos, G. J. (2025). Dampak teknologi informasi terhadap dinamika sistem organisasi: Kajian literatur sistematis. *Jurnal Shr*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., & Manurung, A. H. (2025). Eksplorasi pengalaman wirausahawan muda dalam mewujudkan entrepreneurial mindset di kalangan mahasiswa. *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Terapan*, 3(1), 36–47. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i1>
- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., & Manurung, A. H. (2025). Strategi adaptif dan nilai sosial dalam kewirausahaan milenial: Studi naratif di konteks urban Indonesia. *JKMT*, 3(1). <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i1>
- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., & Manurung, A. H. (2025). *Tantangan globalisasi terhadap pelestarian budaya Nusantara di dunia pendidikan: Sebuah kajian sistematis literatur*. *Jurnal Pendidikan, Kebudayaan, dan Nasionalisme (JPKN)*, 3(3), 147–160. <https://doi.org/10.38035/jpkn.v3i3>
- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., Manurung, A. H., & Manurung, A. (2025). *Komunikasi interpersonal di tempat kerja: Temuan empiris dari pendekatan systematic literature review*. *Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial (JKIS)*, 3(3), 106–116. <https://doi.org/10.38035/jkis.v3i3>

- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., Manurung, A. H., & Manurung, A. (2025). *Tren penelitian komunikasi organisasi di era hybrid work: Kajian systematic literature review*. Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial (JKIS), 3(3), 117–128. <https://doi.org/10.38035/jkis.v3i3>
- Sangapan, L. H., Suraji, R., Manurung, A. H., & Carlos, G. J. (2025). Pemikiran Thomas Kuhn dalam era digital: Paradigma baru dalam ilmu pengetahuan. Jurnal Bisnis Dan Ekonomi, 3(1), 17–29. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i1.83>
- Sarens, G., & De Beelde, I. (2006). *The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions*. International Journal of Auditing, 10(3), 219–241.
- Silalahi, E. E., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Machdar, N. M. (2025). Strategi peningkatan kompetensi digital karyawan melalui manajemen sumber daya manusia strategik. *Journal of Social and Human Resource Research (JSHR)*, 1(2), 41–47. <https://journal.adlermanurungpress.com/index.php/jsshr/article/view/35>