

## PERAN INTERNAL AUDITOR SEBAGAI WATCHDOG, CONSULTANT, & CATALYST

WIDIA ASTUTY  
(Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)

### ABSTRAK

Organisasi beroperasi dalam konteks lingkungan yang saling terkait. Kelangsungan hidup dan kinerja organisasi seringkali sangat bergantung pada hubungan antara organisasi dan lingkungan. Perguruan tinggi swasta sebagai salah satu organisasi yang memberikan jasa pendidikan, menghadapi tantangan atas perubahan lingkungan umum dan lingkungan industri yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal organisasi.

Lingkungan internal organisasi merupakan sumber daya organisasi yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi. Untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing, organisasi harus mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya, baik sumber daya manusia, sumber daya organisasi, maupun sumber daya fisik. Audit internal, sebagai suatu fungsi yang independen diharapkan dapat secara optimal menjalankan perannya sebagai *watchdog*, *consultant*, dan *catalyst* dalam organisasi.

**Keyword :** Perguruan Tinggi, Audit Internal, *Watchdog*, *Consultant*, *Catalyst*

### PENDAHULUAN

Institusi pendidikan tinggi swasta, tidak ubahnya dengan organisasi bisnis yang selalu dihadapkan pada persaingan dan tekanan dari berbagai pelaku pasar. Tekanan utama akan datang dari para pesaing dalam industri pendidikan. Persaingan tidak hanya datang dari sesama perguruan tinggi swasta di dalam negeri, namun juga dari perguruan tinggi negeri, sebagai implikasi penerapan status Badan Hukum Milik Negara (BHMN), perguruan tinggi swasta yang berafiliasi dengan perguruan tinggi dari luar negeri, dan perguruan tinggi dari luar negeri sendiri.

Sejalan dengan perubahan dan perkembangannya, masyarakat sebagai konsumen dari perguruan tinggi, semakin memahami haknya, sehingga memiliki harapan dan tuntutan terhadap perguruan tinggi untuk dapat memberikan jasa

pelayanan pendidikan tinggi terbaik dengan biaya yang terjangkau. Pendidikan tinggi sebagai suatu industri, juga menarik minat dari para investor untuk ikut mendirikan perguruan tinggi baru dengan menggandeng mitra dari perguruan tinggi dalam maupun luar negeri.

Berkembangnya *trend* pendidikan jarak jauh, semakin mempersempit pasar dari pendidikan tinggi dan ikut memperbesar tingkat persaingan dalam industri. Hanya perguruan tinggi yang mampu untuk memberikan jasa pendidikan dengan kualitas premium saja yang dapat berkembang dan bertahan di pasar.

Wright *et.al* (1996:52) mengemukakan bahwa lingkungan internal perusahaan merupakan sumber daya perusahaan (*the firm's resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumber daya perusahaan ini meliputi : sumber daya manusia (*human resources*) ; sumber daya organisasi (*organizational resources*) ; dan sumber daya fisik (*physical resources*). Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya tersebut maka, perusahaan akan dapat mempertahankan keunggulan bersaing (*sustained competitive advantage*).

Audit internal merupakan kegiatan *assurance* dan konsultasi yang independen dan objektif, yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kegiatan operasi organisasi. Audit internal membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, melalui suatu pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian, dan proses *governance* (SPAI, 2004: 9 )

Makalah ini bertujuan untuk menggambarkan pentingnya peran audit internal bagi institusi pendidikan tinggi swasta pada bidang keuangan dan pembelajaran, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, keunggulan bersaing, serta kepuasan konsumen sebagai upaya menjamin keberlangsungan hidup insitusi pendidikan tinggi swasta.

## **Lingkungan Organisasi**

Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan misinya tidak terlepas dari pengaruh lingkungan tempat perusahaan tersebut berada. lingkungan organisasi dapat dikelompokkan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

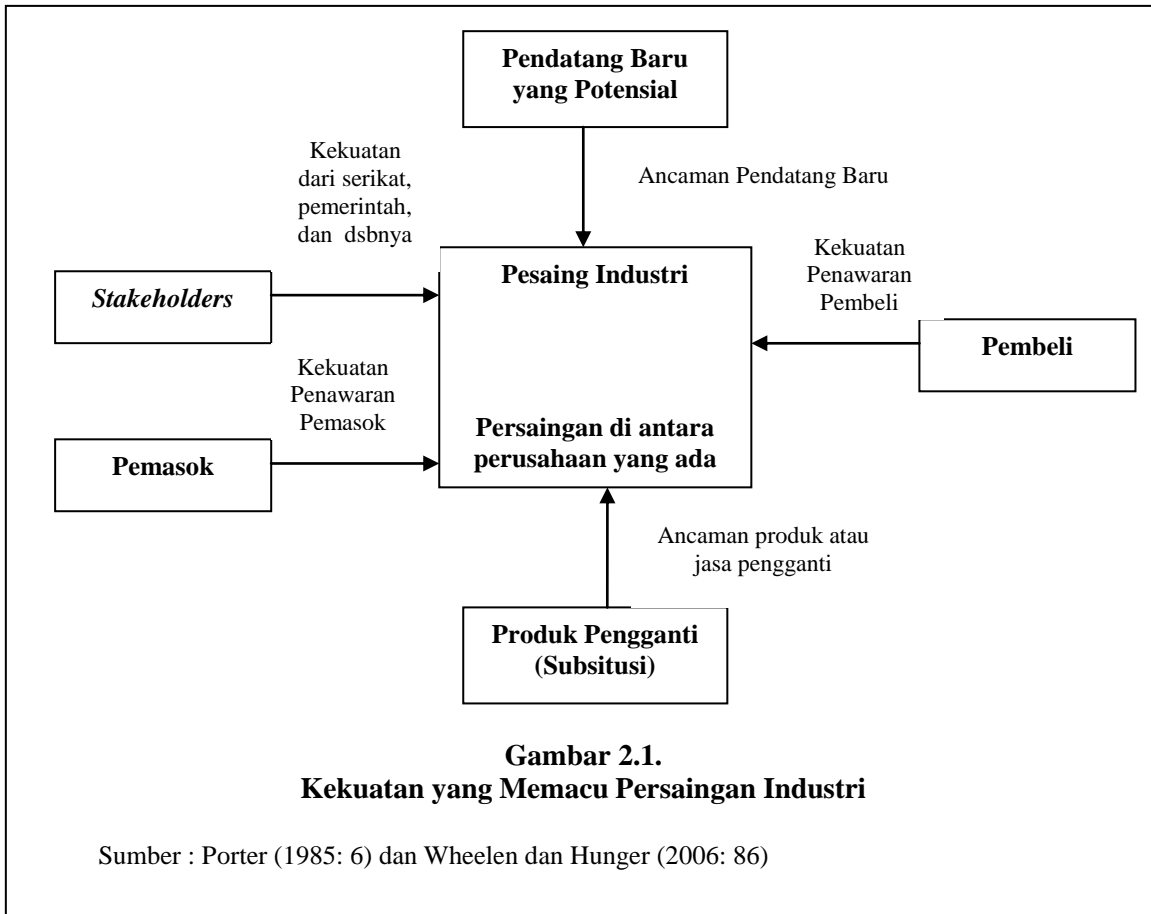
Lingkungan internal yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*) dan sumber daya (*resources*) (Wheelen dan Hunger, 2006 : 11).

Berkaitan dengan lingkungan internal, Wright *et.al* (1996:52), mengemukakan bahwa : Lingkungan internal perusahaan merupakan sumber daya perusahaan (*the firm's resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumber daya perusahaan ini meliputi : sumber daya manusia (*human resources*) seperti pengalaman (*experiences*), kemampuan (*capabilities*), pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan pertimbangan (*judgment*) dari seluruh pegawai perusahaan ; sumber daya organisasi (*organizational resources*) seperti proses dan sistem perusahaan, termasuk strategi perusahaan, struktur, budaya, manajemen pembelian material, produksi/ operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi, dan sistem pengendalian ; dan sumber daya fisik (*physical resources*) seperti pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi. Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya tersebut maka, perusahaan akan dapat mempertahankan keunggulan bersaing (*sustained competitive advantage*).

Wheelen dan Hunger (2006 : 73), mengklasifikasi lingkungan eksternal menjadi dua kategori, yaitu lingkungan sosial (*societal environment*) dan lingkungan kerja (*task environment*) atau disebut juga dengan industri. Lingkungan umum merupakan kekuatan yang tidak secara langsung menyentuh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek, tetapi dapat mempengaruhi keputusan-keputusan perusahaan dalam jangka panjang, seperti demografis (*demographic*), ekonomi (*economic*), politik/ hukum (*political/ legal*), sosiokultural (*sociocultural*), teknologi (*tecnological*), dan global (*global*)

Lingkungan industri merupakan serangkaian faktor-faktor yang secara langsung mempengaruhi perusahaan. Institusi pendidikan tinggi swasta, tidak

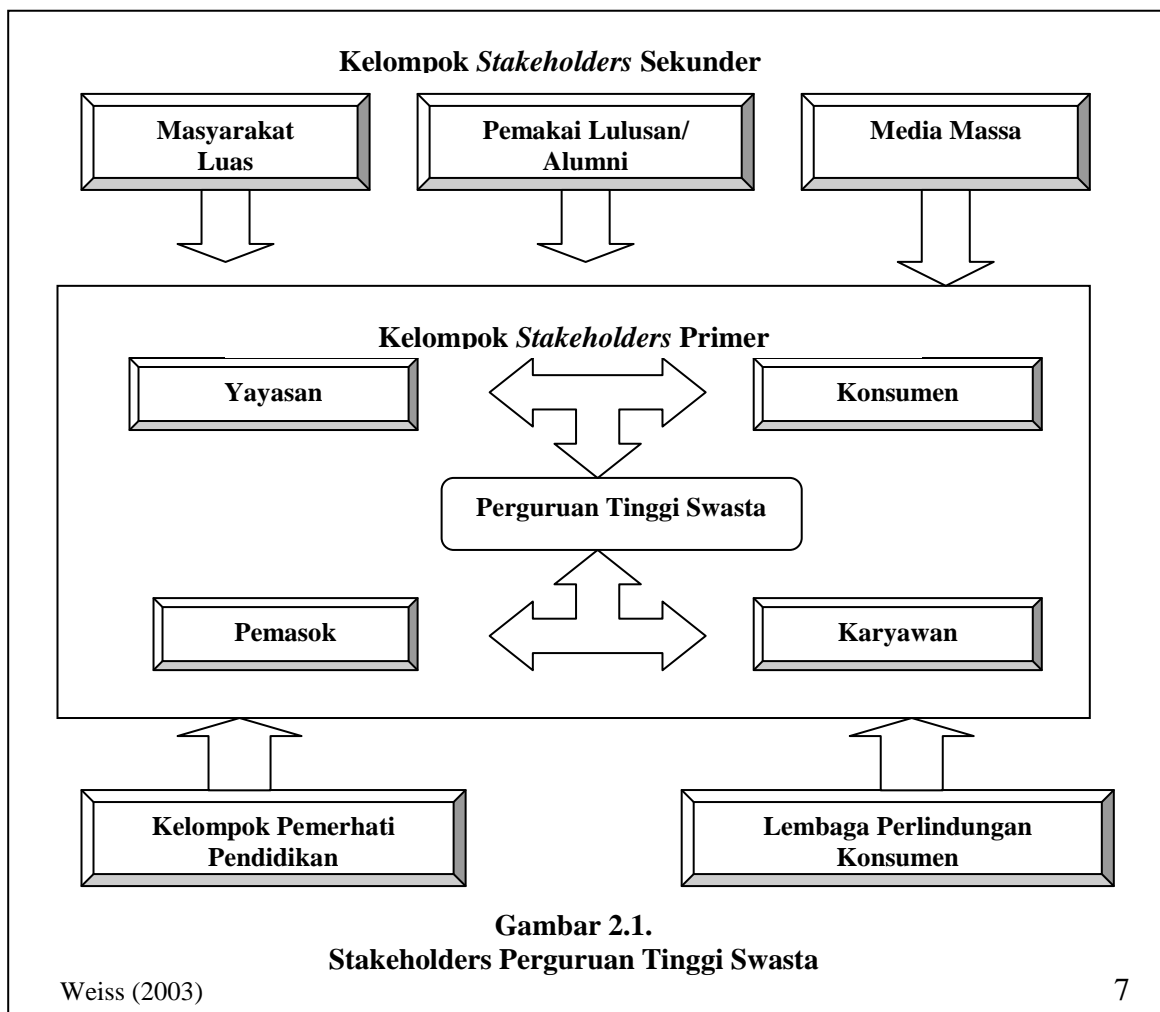
ubahnya dengan organisasi bisnis, yang selalu dihadapkan pada persaingan dan tekanan dari berbagai pelaku pasar (Gambar 2.1).



Menurut Porter (1985: 6), situasi persaingan dalam suatu industri ditentukan oleh lima kekuatan persaingan yaitu: (1) Ancaman masuknya pesaing baru (*Threat of new entrants*); (2) Persaingan di antara perusahaan yang ada (*Rivalry among existing firm*); (3) Ancaman produk pengganti (*Threat of substitute products*); (4) Kekuatan tawar-menawar pembeli (*Bargaining power of buyer*); dan (5) Kekuatan tawar menawar pemasok (*Bargaining power of suppliers*). Wheelen dan Hunger (2006: 86) menambahkan kekuatan yang keenam dalam daftar Porter, yaitu berbagai kelompok *stakeholders*. Kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri.

### Stakeholders di Perguruan Tinggi Swasta

Freman (1984) dalam Azhar maksum dan Azizul Kholis (2003) mendefinisikan *stakeholders* sebagai “Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization`s objectives” Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Freman, dapat dipahami bahwa *stakeholders* merupakan kelompok ataupun individu yang mempengaruhi atau sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sehingga secara eksplisit dapat disimpulkan bahwa *stakeholders* dapat mempengaruhi kelangsungan hidup (*going corncern*) perusahaan. Sedangkan Wheelen dan Hunger (2006: 86) mengemukakan kelompok *stakeholder* terdiri dari pemerintah, serikat kerja, komunitas lokal, kreditur, asosiasi perdagangan, kelompok kepentingan khusus, dan pemegang saham. Weiss (2003) menggambarkan *stakeholders* dari suatu organisasi bisnis, aplikasinya pada perguruan tinggi (Gambar 2.1).



Gambar 2.1.  
Stakeholders Perguruan Tinggi Swasta

Setiap organisasi bisnis akan memiliki *stakeholders* yang berbeda-beda, tergantung pada jenis organisasi dan industrinya. Pengelompokan *stakeholders* menjadi primer dan sekunder, bukan didasarkan pada tingkat prioritas kepentingan, namun didasarkan pada kedekatan atau keintensifan dari masing-masing kelompok berinteraksi dengan suatu perguruan tinggi swasta. Pengelompokan menjadi primer dan sekunder, bertujuan untuk memberikan perhatian yang sama dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan dari kedua kelompok *stakeholders* tersebut.

Perlu kiranya untuk diperhatikan bahwa konsumen dari perguruan tinggi pada dasarnya dapat dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu konsumen yang langsung menerima jasa dari perguruan tinggi, dalam hal ini mahasiswa, dan kelompok yang tidak langsung menerima jasa pendidikan, yaitu orang tua/ wali mahasiswa dan anggota masyarakat yang bertindak sebagai pengguna dari alumni yang merupakan *output* dari proses pembelajaran. Dengan memahami kelompok *stakeholders* dari auditee-nya, auditor internal dapat membantu pihak manajemen auditee untuk memfasilitasi berbagai pelayanan dan peningkatan kualitas jasa pendidikannya kepada *stakeholders*-nya secara lebih terarah dan spesifik pada kebutuhan mereka masing – masing.

### **Pengendalian Internal**

Pengendalian internal (*internal control*) menurut *Committee of Sponsoring Organizations the Treadway Commission (COSO)* adalah : Pengendalian internal adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, direksi, atau top manajemen, personil- personil lainnya, dimaksudkan untuk menyajikan keyakinan yang semestinya berkenaan dengan pencapaian tujuan-tujuan : 1) efektivitas dan efisiensi kegiatan; 2) keandalan atau dapat dipercayanya laporan keuangan; 3) Ketaatan pada undang-undang dan peraturan yang telah ditetapkan.

Pengendalian internal dimaksudkan untuk melindungi perusahaan terhadap penyelewengan keuangan dan hukum, serta untuk mengidentifikasi dan menangani risiko dengan tujuan untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien, dalam upaya mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Perusahaan perlu memiliki pedoman perilaku (*code of conduct*) yang berlaku bagi seluruh jajaran perusahaan baik dewan komisaris, direksi, maupun seluruh karyawan. Pengendalian internal yang efektif dimulai dengan kepatuhan terhadap standar-standar etika yang berlaku di perusahaan, baik dalam bentuk lisan maupun tulisan. Tidak adanya pemeriksaan atau pengawasan yang efektif dapat melemahkan pengendalian intern perusahaan. Demikian pula pengaruh atau kekuatan yang terlalu besar pada satu pihak tertentu, misalnya direksi, dapat menarik perusahaan ke suatu kepentingan tertentu yang berpotensi merugikan perusahaan. Oleh sebab itu diperlukan adanya mekanisme *check and balance* yang efektif. Mekanisme ini menghendaki diterapkannya praktik pengecekan yang efektif dan keharusan adanya pembagian kekuasaan yang seimbang dan saling melengkapi di antara berbagai unsur dalam perusahaan (Mas Achmad, 2005:158).

### **Audit Internal**

Menurut IIA *Board of Directors* dalam Sawyer (2003: 9) : *Internal Auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization`s operation. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.*

Berdasarkan definisi dari IIA *Board of Directors*, dapat diartikan bahwa audit internal merupakan aktivitas independen, untuk memberikan keyakinan yang objektif serta pemberian saran perbaikan demi peningkatan nilai tambah operasi suatu entitas. Audit internal akan membantu pencapaian tujuan suatu entitas dengan cara-cara yang sistematis, dan dengan pendekatan yang disiplin dengan melakukan evaluasi dan meningkatkan keefektifan manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola organisasi.

### **Ruang Lingkup Aktivitas Audit Internal**

Berikut ini sebagian misi dari aktivitas audit internal menurut Sawyer (2003:841-842) :

1. Menilai internal organisasi suatu perusahaan untuk jangka waktu tertentu;
2. Menentukan tingkat kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian akuntansi dan operasi organisasi;
3. Menilai keandalan dan dapat dipercayanya informasi keuangan dan operasi serta perangkat yang digunakan;
4. Menilai sistem-sistem yang telah ditetapkan;
5. Menilai perangkat keekonomian dan efisiensi atas sumber daya yang telah digunakan.
6. Menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi atas sumber daya yang telah digunakan;
7. Menilai operasi dan program untuk memastikan apakah hasil-hasil yang diperoleh konsisten dengan tujuan yang telah ditetapkan dan apakah operasi atau program telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah direncanakan;
8. Memberikan tindak lanjut yang cukup untuk meyakinkan bahwa koreksi yang telah disarankan telah dilaksanakan secara efektif.

Misi dari aktivitas audit internal, dapat dirangkum menjadi ruang lingkup audit (*audit scope*) yang bertujuan untuk (Sawyer, 2003:223) :

1. Menilai keandalan dan integritas informasi yang dihasilkan organisasi;
2. Memeriksa tingkat kepatuhan pelaksanaan operasi perusahaan atau organisasi terhadap kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, hukum, dan peraturan-peraturan.
3. Memeriksa tingkat pengamanan harta kekayaan perusahaan;
4. menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi sumber daya perusahaan yang digunakan;
5. Menilai tingkat pencapaian tujuan dan program perusahaan yang telah ditetapkan.



## **Peran Auditor Internal**

Peran dari auditor internal dewasa ini telah mengalami pergeseran, dari sekedar pihak yang melakukan pemeriksaan atas segala sesuatu yang telah dilakukan oleh pihak auditee (*watchdog*) hingga ditambah menjadi rekan bagi manajemen auditee, yaitu dengan bertindak sebagai *consultant* dan *catalyst* (Soekardi, (2007).

### **1) Sebagai Watchdog**

Sebagai *Watchdog* Peran utama dari auditor internal adalah mencermati/memantau kegiatan operasional serta memberikan peringatan jika terjadi penyelewengan atau praktik yang tidak berjalan dengan baik. Peran sebagai *watchdog* meliputi kegiatan observasi, perhitungan, dan pengecekan ulang untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan operasional dari suatu organisasi telah sejalan dengan hukum dan peraturan yang berlaku, serta mentaati kebijakan dan *Standard Operating Procedures* (SOP) dari manajemen. Jadi auditor internal lebih berperan sebagai hakim garis pada pertandingan sepak bola yang bertugas untuk memastikan bahwa bola tidak keluar arena pertandingan dan bersiap-siap memberi tanda jika terjadi pelanggaran yang dilakukan oleh pemain terhadap peraturan pertandingan.

Proses audit yang sering dilakukan adalah *compliance audit*, yaitu *focus* pada berbagai penyimpangan terhadap SOP dan kebijakan manajemen, yang meliputi *error*, *omissions*, *delays*, dan *fraud*. Sebagai *watchdog* berarti selalu membandingkan kegiatan operasional organisasi dengan *the best practices*, sehingga selalu terdapat ruang untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Meskipun peran tradisional dari auditor internal, namun masih tetap relevan hingga saat ini, sehingga masih tetap harus dilaksanakan dan ditambah dengan peran baru yaitu sebagai *consultant* dan *catalyst*.

### **2) Sebagai Consultant**

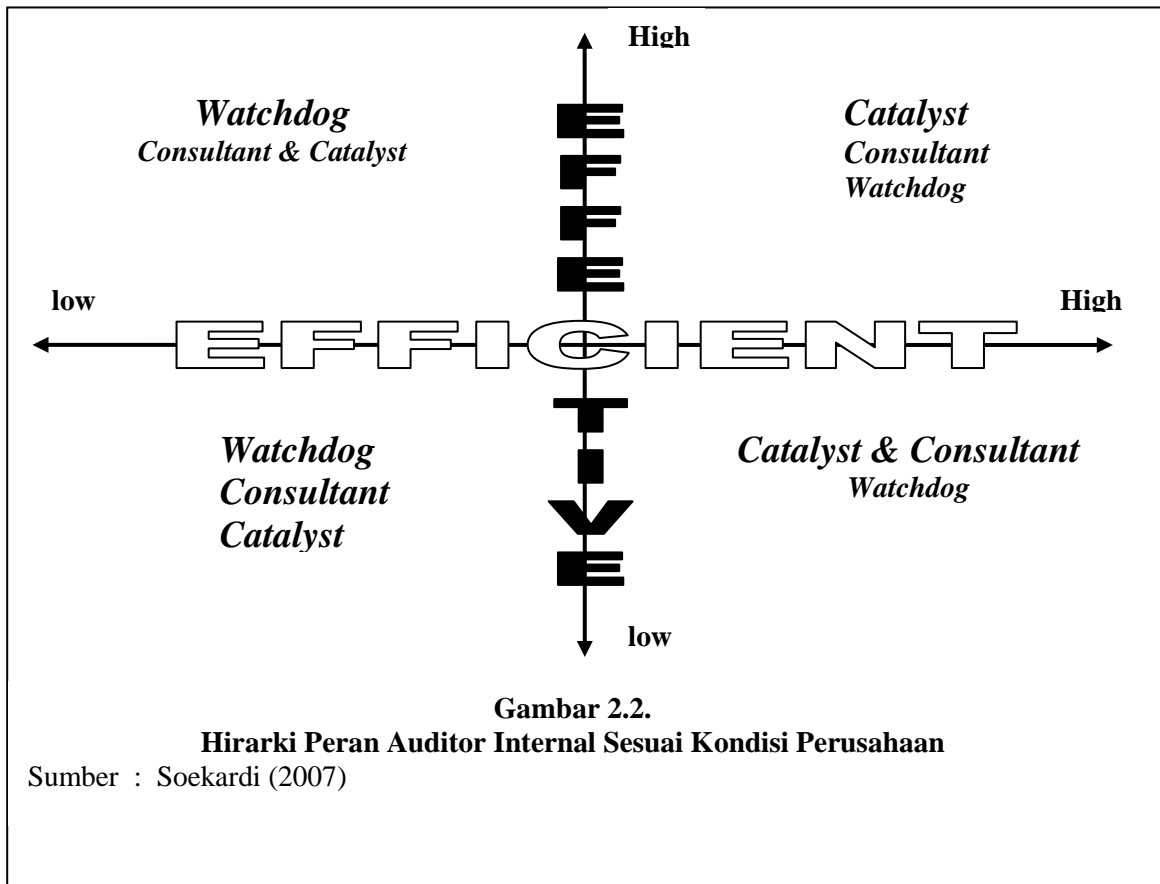
Sebagai konsultan (*Consultant*), peran dari auditor internal adalah memberikan saran untuk perbaikan dan ikut berpartisipasi secara aktif membantu manajemen melakukan berbagai tindakan perbaikan, sehingga lebih berperan sebagai mitra bagi pihak manajemen dan auditee. *Scope* dari pekerjaan auditor

internal adalah memastikan bahwa seluruh kegiatan telah berjalan secara efektif, efisien, dan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara ekonomis. Fokus utama dari auditor internal adalah melakukan konservasi terhadap sumber daya organisasi sehingga dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi dan membantu pihak manajemen dalam mengelola organisasinya. Sebagai konsultan, auditor internal harus secara aktif bertindak sebagai fasilitator pihak auditee dalam rangka mendiskusikan *the best possible choice* untuk pemecahan masalah yang dihadapi auditee, dengan tetap mendasarkan pada prinsip efisien, efektif, dan ekonomis dalam penggunaan sumber daya perusahaan.

### 3) Sebagai *Catalyst*

Sebagai *catalyst*, auditor internal memotivasi, mengarahkan, dan menggerakkan seluruh bagian dari organisasi dalam *scope* seperangkat kebijakan yang telah dibuat oleh manajer senior serta memastikan tidak terjadi pelanggaran atau bertentangan dengan segala aturan atau kebijakan perusahaan dan perundang-undangan yang berlaku. Fungsi *catalyst* ini pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan pengaruh jangka panjang pada organisasi dengan memfokuskan diri pada nilai-nilai jangka panjang dari organisasi auditee. Peran *catalyst* ini membutuhkan komitmen dari auditee dan auditor internal, karena pembentukan nilai, moral, dan budaya organisasi tidak dapat dilakukan dalam jangka pendek.

Untuk menentukan hirarki dari ketiga peran auditor internal dapat dilihat pada Gambar 2.2 (Soekardi, 2007) berikut ini :



Gambar 2.2. mendeskripsikan adanya perbedaan penekanan serta hirarki dari ketiga peran auditor internal tergantung pada kondisi yang ada pada suatu organisasi. jika kondisi efektivitas dan efisiensi yang tinggi dimiliki organisasi, maka peran utama (dominan) yang dilakukan oleh auditor internal adalah *catalyst*, karena kegiatan operasional telah berlangsung secara efektif dan efisien, sedangkan peran kedua yang dilakukan adalah sebagai *consultant*, dan peran terakhir yang dilakukan sebagai *watchdog*. Tentunya kondisi ini yang dianggap sebagai kondisi ideal bagi setiap organisasi.

Jika kondisi dari suatu organisasi menunjukkan rendahnya tingkat efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional, maka auditor internal harus melakukan ketiga perannya secara *interns* dan dengan perhatian secara optimal pada ketiga peran tersebut. Hal ini sangat penting mengingat kegiatan operasional organisasi pada tingkat efektivitas dan efisiensi yang rendah.

Sedangkan kedua posisi lainnya, merupakan posisi yang paling banyak terjadi di organisasi, sehingga hirarki berdasarkan intensitas peran yang harus dilakukan oleh auditor internal mempunyai kondisi relatif antara satu peran dengan peran lainnya, tergantung pada situasi dan kondisi masing-masing auditee.

## **PENUTUP**

Organisasi beroperasi dalam konteks lingkungan yang saling terkait. Kelangsungan hidup dan kinerja organisasi seringkali sangat bergantung pada hubungan antara organisasi dan lingkungan. Perguruan tinggi swasta sebagai salah satu organisasi yang memberikan jasa pendidikan, menghadapi tantangan atas perubahan lingkungan umum dan lingkungan industri yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal organisasi.

Lingkungan internal organisasi merupakan sumber daya organisasi yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi. Untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing, organisasi harus mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya, baik sumber daya manusia, sumber daya organisasi, maupun sumber daya fisik.

*Stakeholders* merupakan kelompok ataupun individu yang mempengaruhi atau sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sehingga dapat mempengaruhi kelangsungan hidup (*going concern*) organisasi.

Audit internal, sebagai suatu fungsi yang independen diharapkan dapat secara optimal menjalankan perannya dalam organisasi. Sebagai *watchdog*, auditor internal harus mampu memantau dan memperingatkan auditee akan berbagai penyimpangan dan praktik yang tidak sesuai dengan kebijakan manajemen. Sebagai *consultant*, auditor internal berperan sebagai penasehat, dan memberikan rekomendasi dan solusi guna membantu manajemen dalam proses operasional dengan fokus perbaikan menuju efisien, efektif, dan ekonomis dalam penggunaan sumber daya yang ada. Sebagai *catalyst*, auditor internal harus ikut memberikan inspirasi, membimbing, dan menggerakkan manajemen, serta seluruh anggota organisasi untuk melakukan berbagai perbaikan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Azhar Maksum & Azizul Kholis. 2003. Analisis Tentang Pentingnya Tanggung Jawab dan Akuntansi Sosial Perusahaan. *Simposium Nasional Akuntansi VI*.
- Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal. 2004. *Standar Profesi Internal Audit*. Jakarta : Yayasan Pendidikan Internal Audit.
- Mas Achmad Daniri. 2005. *Good Corporate Governance*. Jakarta : Rai Indonesia
- Sawyer, B. Lawrence.,Mortimer A Dittenhofer., and James H. Scheiner. 2003. *Sawyer`s Internal Auditing- The Practice of Modern Internal Auditing*. Fifth Edition, The Institut Internal Auditing. Florida.
- Soekardi Hoesodo. 2007. *Arah Perkembangan Peran Auditor Internal*. Jakarta : Yayasan Pendidikan Internal Audit.
- Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger. 2006. *Startegic Management and Business Policy*. Tenth Edition. New Jersey: Pearson Edition Inc. Prentice Hall.
- Wright, Peter., Charles D. Pringle, and Mark J. Kroll. 1996. *Strategic Management : Text and Cases*. Boston: Allyn and Bacon.